STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE 1987-1992

pour COMMISSION INDUSTRIELLE CHALEUR

Préparé par:
LE GROUPE DPA INC.

GOVERNMENT OF NEW BRUNSWICK

GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

This publication is jointly funded under the Canada/New Brunswick Economic and Regional Development Agreement

Cette publication est financée conjointement en vertu l'Entente de Développement Economique Régionale Canada/Nouveau-Brunswick

GOVERNMENT OF CANADA
REGIONAL INDUSTRIAL EXPANSION

GOUVERNEMENT DU CANADA
EXPANSION INDUSTRIELLE REGIONALE

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE REVISEE POUR LA REGION CHALEUR

Soumise à :

La Commission industrielle régionale Inc.

et au

ministère du Commerce et de la Technologie

Soumise par :

LE GROUPE DPA INC.

Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Novembre 1986

TABLE DES MATIERES

		PAGE
RESUME ADMINISTRATIF		
1.0	INTRODUCTION	1
1.1	Approche	1
1.2	Disposition	2
2.0	CROISSANCE ECONOMIQUE REGIONALE - CADRE THEORIQUE	4
2.1	Définition de certains concepts de base	4
2.1.1	Région économique	4
2.1.2	Activités de base et activités induites	5
2.1.3	Le multiplicateur	7
2.2	Nature de la croissance économique	8
2.3	Croissance économique régionale	11
2.4	Mécanismes de croissance	14
2.4.1	Exploitation des ressources naturelles	14
2.4.2	Nouvelles industries intégrées à la structure économique	17
2.4.3	L'importation d'industries non intégrées à la structure industrielle	19
2.4.4	Création locale de nouvelles entreprises de base	26
2.4.5	Transfert des entreprises du secteur induit vers le secteur des exportations	32
2.4.6	Croissance des entreprises établies dans la base économique	33
2.4.7	Expansion du secteur induit	38
2.4.8	Activités métropolitaines	39
2.5	Conclusions	42
3.0	ECONOMIE DE LA REGION CHALEUR	44
3.1	Description de la région	44
3.2	Structure de l'économie	45
3.2.1	Population	45
3.2.2	Emploi	45
3.3	Base économique	49
3.3.1	Industries primaires	49
3.3.2	Affinage des métaux	51
3.3.3	Transformation du poisson	51
3.3.4	Pâtes et papiers	51
3.3.5	Scieries	52
3.3.6	Engrais	52
3.3.7	Aliments et boissons	53

3.3.8 Fabrication du caoutchouc 53
3.3.9 Produits du bois 54
3.3.10 Industrie métallurgique 54
3.3.11 Artisanat 55
3.3.12 Autres secteurs manufacturiers 55
3.3.13 Secteur des services 56

3.4 Base manufacturière : son potentiel 56

3.4.1 Entreprises dynamiques 57
3.4.2 Entreprises d'un potentiel élevé 59
3.4.3 Entreprises d'un potentiel limité 59
3.4.4 Grandes entreprises 60
3.4.5 Entreprises appelées à fermer 60

3.5 Forces et faiblesses de la région 60

3.5.1 Forces de la région 60
3.5.2 Faiblesses de la région 62

3.6 Résumé 62

4.0 EVALUATION DE LA STRATEGIE ACTUELLE 66

4.1 Contexte de la mise en oeuvre 66

4.1.1 Attitudes et climat 66
4.1.2 Le rôle de la Commission dans le domaine immobilier 67
4.1.3 Remplacement des importations 68
4.1.4 Une plus grande couverture par les médias 68
4.1.5 Organisation 69
4.1.6 Autres recommandations 71

4.2 Discussion avec le secteur privé 72
4.3 Conclusions 73

5.0 STRATEGIE REVISEE POUR LA CIRC 75

5.1 Enoncé de la mission 76
5.2 Objectifs 77

5.2.1 Accélérer la diversification de la base manufacturière 77
5.2.2 Trouver de nouvelles possibilités d'exploiter le secteur primaire 78
5.2.3 Réduire la sortie des capitaux de la région 79
5.2.4 Accent mis sur la région en tant que centre de croissance pour les services tertiaires 79

5.3 Objectifs en matière de création d'emplois 80
5.4 Organisation et fonctionnement de la Commission 81
5.5 Conclusions 82

****

RESUME ADMINISTRATIF

Ce rapport présente une stratégie révisée de développement économique pour la Commission industrielle régionale Chaleur (CIRC).

La Commission doit orienter ses interventions vers le secteur de base de l'économie régionale. Le secteur de base englobe les entreprises ou les activités dans la région qui produisent des biens ou des services pour un marché qui s'étend au-delà des limites de la région. Ces "exportations" alimentent le moteur économique et stimulent la croissance de la région.

I. Mécanismes de croissance

La stratégie est fondée sur la stimulation des huit principaux éléments de la croissance économique.

Exploitation des ressources naturelles. Ce secteur est une composante bien développée de la base économique de la région. Il représente une importante source d'emplois pour la région. Il ne s'agit toutefois pas d'un secteur dont la croissance à l'avenir est susceptible d'être influencée par les interventions de la CIRC.

Nouvelles industries intégrées. Ce sont les industries qui s'établissent dans la région en raison des approvisionnements, des matières premières, des clients ou de la compétence technologique particulière que l'on y retrouve. On propose plusieurs façons d'influencer la croissance par ce mécanisme - y compris l'activité commerciale cible qui est reliée spécifiquement aux produits découlant du plomb et de l'engrais.

Nouvelles industries non intégrées. Il serait difficile pour la Commission de contribuer à l'établissement de succursales d'entreprises de l'extérieur à moins que la région ait déjà été identifiée par ces entreprises. Dans un tel cas, la CIRC doit préparer de l'information et offrir des services adaptés à chaque situation qui se produit.

Création de nouvelles entreprises. Il s'agit du mécanisme de croissance le plus puissant pour la région. C'est un secteur qui exige que la CIRC consacre ses énergies à établir des conditions propices dans la région, afin de créer des attitudes positives et de fournir un soutien aux nouveaux entrepreneurs locaux.

Croissance des entreprises actuelles. Presque tous les nouveaux emplois dans la région au cours des cinq dernières années ont été créés à la suite de l'expansion des entreprises locales. Les entreprises locales dynamiques constitueront la plus importante source d'expansion à court terme dans la région et la CIRC doit travailler étroitement avec ces entreprises pour leur offrir son aide, son encouragement et son soutien.

Expansion du nouveau secteur de base. Il s'agit d'un mode de croissance important pour la région Chaleur. La région est le principal centre de services pour le Nord et l'activité du secteur des services axée sur ce rôle devrait connaître une expansion continue. La majeure partie de l'activité du secteur induit ne réclame pas la participation de la Commission parce qu'elle s'accroît presque automatiquement au fur et à mesure que le secteur de base s'élargit. Mais il y a des secteurs où les interventions biens dirigées de la CIRC feront de la région un terrain propice pour l'activité de base et induite.

Le remplacement des importations est le mécanisme par lequel la région commence à substituer des produits locaux aux biens ou aux services qui auparavant étaient "importés" ou achetés de l'extérieur. La CIRC peut avoir recours à plusieurs moyens, tels que les expositions à l'intention des acheteurs et la sous-traitance, pour accroître la substitution des importations.

II. Economie

Au cours de la dernière décennie, la région Chaleur a connu un des taux de croissance démographique les plus rapides dans la province. En général, toutefois, l'activité de création d'emplois n'a pas augmenté au même rythme que la population.

C'est dans le secteur des services qu'on a connu la croissance de l'emploi la plus importante. Ce secteur s'est accru de près de 84 % de 1971 à 1981. Par comparaison, l'activité manufacturière a connu une augmentation de 23 % seulement et l'activité du secteur primaire une augmentation de moins de 10 %.

De 1981 à 1986, la base économique de la région a augmenté de moins de 8 %.

Les secteurs qui ont connu la plus importante croissance sont les suivants :

- alimentation et boissons;
- produits du bois;
- industrie métallurgique;
- autres catégories de fabrication; et
- produits du caoutchouc.

Les secteurs ayant connu une croissance zéro ou un rythme de croissance lent comprenaient entre autres :

- fonderie;
- scieries;
- pâtes et papiers.

III. Création d'emplois

De 1981 à 1986, 472 nouveaux emplois nets ont été créés dans la région par des entreprises faisant partie de la base économique. Plus de 80 % de ces nouveaux emplois ont été créés par des entreprises qui assurent 17 % des emplois dans la région. Le nombre d'emplois dans les grandes entreprises et les ministères du gouvernement a effectivement diminué au cours des cinq dernières années.

Pratiquement tous les nouveaux emplois ont été créés par les petites entreprises locales de la région.

IV. Forces et faiblesses de la région

Il est important de bien comprendre les forces et les faiblesses de la région pour établir une stratégie de développement économique.

Les principales forces de la région comprennent :

- Stabilité économique assurée par les gros employeurs;
- Intégration de la fabrication et des matières premières;
- Emplacement stratégique de la région qui lui permet de se développer comme centre de services du Nord-est;
- Attitudes qui encouragent l'industrie lourde et le développement industriel;
- Bon esprit d'entrepreneur;
- Possibilités non exploitées relativement à la substitution des importations et à la fabrication plus intégrée.

Les principales faiblesses sont les suivantes :

- Diminution de l'emploi dans les grandes entreprises;
- Taux élevé de dépendance vis-à-vis de la base des ressources;
- Qualité réduite de l'approvisionnement en bois;
- Manque d'unité dans la planification et le développement;
- Coût salarial comparativement élevé qui nuit aux stratégies de développement fondées sur des coûts peu élevés.

V. Principales conclusions

En résumé, les principales conclusions dont il faut tenir compte dans la stratégie sont les suivantes :

- Il est toujours essentiel de définir un rôle et une mission en développement économique qui saura rallier tous les intervenants importants dans la région. Cette facette reste fragmentée.

- La région doit diversifier sa base manufacturière. Le succès de plusieurs bons entrepreneurs locaux démontre que cette diversification est à la fois essentielle et réalisable.

- La possibilité d'élaborer une stratégie fondée sur des coûts peu élevés sera limitée. La croissance sera probablement axée sur les possibilités d'intégration avec les fabricants déjà établis.

- Il faut systématiquement donner suite aux possibilités qu'ont les entrepreneurs locaux d'exploiter et de développer davantage la base des ressources de la région et d'utiliser de la main-d'oeuvre qualifiée.

- La région a besoin de créer un front uni pour intervenir afin d'obtenir plus de services gouvernementaux et de vendre Bathurst comme le centre de services régionaux pour le Nord.

- Il faut assurer un certain leadership pour regrouper les commissions d'aménagement afin d'aborder les dossiers communs en planification économique et de présenter ainsi une approche unifiée.

En ce qui concerne la stratégie actuelle de la CIRC, on a constaté surtout que son orientation générale était bonne et que les principaux changements qui s'imposent consisteraient principalement à "raffiner" l'approche utilisée y compris :

- Diminution des activités reliées au secteur immobilier;
- Nécessité de prendre des mesures pour accroître l'activité de remplacement des importations;
- Nécessité de meilleures relations avec les médias et d'une plus grande couverture par les médias;
- Approbation des changements prévus pour les règlements administratifs afin que la Commission défende mieux les intérêts de l'entreprise et afin d'assurer une continuité;
- Réunions de la Commission mettant l'accent sur les dossiers reliés au développement et sélection d'un dossier sur lequel la Commission se pencherait au cours de la prochaine année.

Le principal changement par rapport aux activités actuelles de la CIRC consiste à passer d'un rôle passif ou réactif à un rôle qui est davantage proactif et plus visible.

VI. Stratégie révisée

Le principal objectif de la CIRC est de susciter la création du plus grand nombre d'emplois possible afin de compenser les pertes prévues dans les grandes industries et de réduire ainsi le chômage. Ces objectifs ne peuvent pas tous être réalisés à partir de la base manufacturière relativement petite de 1 300 emplois. Il importe d'axer les interventions sur les emplois de base dans le secteur tertiaire (transports, distribution et services gouvernementaux) également.

Nous proposons que la CIRC adopte l'énoncé de mission suivant afin de consolider ses interventions et ses orientations :

> **"La CIRC a pour mission de promouvoir la croissance économique. Nous nous consacrons entièrement aux activités qui stimulent la croissance du secteur de base. Nous reconnaissons que notre plus grande force repose sur les talents et la créativité de nos propres entreprises. Nous visons dans toutes nos activités, à établir un objectif commun pour le développement économique de la région; à réduire les risques sociaux et financiers de nos entrepreneurs, et à travailler avec ces entrepreneurs afin de les encourager et de les appuyer dans leurs efforts visant à élargir et à accroître leurs activités de base.**
>
> **Nos grandes industries ont été et continueront d'être l'épine dorsale de notre région. Toutefois, nous reconnaissons que pour demeurer concurrentielles, elles doivent investir dans l'automatisation et réduire le nombre d'emplois. Par conséquent, notre objectif ultime est de maintenir un niveau de création d'emplois dans le secteur de base qui compense les réductions prévues et dépasse constamment le taux de croissance démographique."**

Il faudra poursuivre quatre principaux objectifs au cours des cinq prochaines années.

Accélérer la diversification de la base manufacturière en assurant le support du public aux entrepreneurs, en travaillant avec les entreprises dynamiques pour les encourager à accroître leurs activités et en identifiant les possibilités d'une activité manufacturière plus intégrée dans la région.

Trouver de nouvelles possibilités locales pour exploiter les forces du secteur primaire en effectuant des études et en dirigeant les efforts de promotion vers les secteurs dont les forces régionales sont connus, soit la production des engrais et la disponibilité des matières premières métalliques.

Accroître l'activité de remplacement des importations par un programme intensif d'expositions à l'intention des acheteurs et de contacts réguliers avec les distributeurs relativement à certaines possibilités.

Accent mis sur l'importance de Bathurst comme centre régional en tenant une discussion sur la question lors des réunions du Conseil, en créant un front uni et en faisant des interventions auprès du gouvernement en vue de l'obtention de services régionaux et de services locaux améliorés.

Pour relever le défi du développement économique, tous les intervenants de la région devront conjuguer leurs efforts et orienter leurs démarches vers des objectifs semblables. Sans la solidarité locale sur les principales questions et les moyens à prendre pour assurer la croissance, on perdra un temps considérable à s'occuper d'activités reliées à des procédés non productifs et on négligera d'attaquer de front les véritables problèmes. La CIRC doit faire preuve d'un leadership régional, d'un sens d'orientation et démontrer sa ferme volonté d'appuyer les entrepreneurs locaux afin d'assurer efficacement la mise en oeuvre de la stratégie.

1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport a pour but de réviser la stratégie de développement économique de la Commission industrielle régionale Chaleur (CIRC). Un rapport annexe présentera un plan d'action pour les activités à entreprendre et les indicateurs à utiliser afin de suivre de près la performance de la CIRC sur une base continue.

1.1 Approche

L'étude a été commandée par la CIRC et le ministère provincial du Commerce et de la Technologie. On a retenu les services du Groupe DPA Inc. pour effectuer ce travail.

Un Comité de direction, composé du personnel et des deux organismes commanditaires, a dirigé l'étude et a fourni aux experts-conseil une orientation, des commentaires, des suggestions et de l'information pour fins d'évaluation.

Dès le début, l'étude était perçue comme un effort de participation, le personnel et les membres du Conseil de la CIRC ayant accompagné les experts-conseil à la plupart des entrevues et des discussions de groupe et leur ayant fourni la possibilité de faire la mise à l'essai des principales conclusions ainsi que des suggestions concernant la stratégie et l'aspect pratique des changements proposés. Les experts-conseil assument cependant toute la responsabilité du contenu du rapport, des recommandations ainsi que de toute erreur ou omission qui pourrait y être décelée.

Cette stratégie devait essentiellement fournir un inventaire des principales entreprises de base de la région. Le personnel de la CIRC a développé pour les experts-conseil une base de données complètes sur les entreprises de la région. Cette base de données a ensuite servi à dresser un profil des entreprises par type d'industries. Par la suite, les entreprises ont été classées selon un système à quatre paliers (entreprises dynamiques, entreprises d'un bon potentiel, entreprises d'un potentiel limité et grandes entreprises) fondé sur plusieurs critères reliés à la croissance, aux habiletés en gestion, à la santé

financière et à la connaissance personnelle des entreprises par les employés de la CIRC.

On a effectué des entrevues auprès d'entrepreneurs individuels, des hommes politiques élus et des représentants des gouvernements afin d'obtenir de l'information de base, des prévisions par rapport au développement à l'avenir et des suggestions concernant la stratégie, ainsi que pour faire la mise à l'essai des idées ou des composantes que la stratégie englobe.

Ce rapport présente l'analyse de l'économie régionale effectuée par les experts-conseil ainsi que les interventions qui s'imposent dans le cadre d'une stratégie révisée.

1.2 Disposition

Le présent rapport compte cinq chapitres. Le premier chapitre est cette introduction. Le deuxième chapitre présente le fondement théorique de notre approche en matière de développement économique régional. Ce chapitre aborde la nature de la croissance économique, les huit mécanismes de croissance et les interventions de la part d'une commission de développement. Ce chapitre théorique est présenté à l'intention des membres du Conseil qui s'intéressent à la théorie du développement économique. Il sert de cadre de référence à notre analyse tout au long du rapport.

Le chapitre trois décrit et analyse l'économie de la région Chaleur. Il compte six parties. La première partie comprend une description de la région tandis que la deuxième fournit une analyse de la structure de l'économie (population et emploi). La troisième fait l'inventaire des entreprises et des secteurs de la base économique (répartis comme suit, secteur primaire, fabrication, gouvernement, défense et université et industries de services). La quatrième partie établit le diagnostic de l'économie régionale. Une dernière partie résume les forces et les faiblesses de la région.

Le chapitre quatre offre une évaluation de la stratégie actuelle. Il présente un aperçu des principales composantes de la stratégie Woods Gordon et établit le lien avec le climat commercial actuel de la région.

La stratégie économique révisée ainsi que la description des principales composantes d'un plan d'action sont présentées dans le chapitre cinq. La stratégie propose des objectifs précis pour orienter les activités de la Commission. Les objectifs stratégiques sont énoncés en termes d'emploi, de nouvelles entreprises et en tenant compte de la structure de la base économique.

2.0 CROISSANCE ECONOMIQUE REGIONALE - CADRE THEORIQUE[1]

Ce chapitre décrit les principaux éléments théoriques du développement économique. Il établit notre fondement philosophique pour la stratégie qui est proposée dans le présent rapport. Il vise à assurer un cadre de référence qui facilitera la compréhension des mécanismes de croissance économique régionale et qui assurera à la CIRC un moyen de concentrer ses efforts dans des activités de développement économique. Les cinq premières parties du chapitre établissent les concepts de base associés à la croissance économique régionale. La dernière partie du chapitre fournit une topologie des mécanismes de croissance économique régionale. Huit mécanismes sont définis et analysés.

2.1 Définition de certains concepts de base

Avant d'aborder la nature de la croissance économique, il convient de définir trois concepts :

- La région économique;
- La base économique et le secteur induit; et
- Le multiplicateur.

2.1.1 Région économique

Il n'est pas toujours aisé de définir les limites d'une région économique. Parmi les nombreux critères qui peuvent être utilisés, certains seront retenus en fonction du rôle que la région est appelée à jouer.

---

1 Ce cadre de référence a été élaboré par notre associé et notre collègue, M. Marcel Côté, dont la collaboration est grandement appréciée.

Par exemple, les grandes régions sont utilisées pour les plans nationaux de déségrégation tandis que les petites régions servent à la planification de l'utilisation des terres. Les réalités politiques, surtout dans un système fédéral de gouvernement, peuvent avoir une importance notoire. En général, le terme région s'applique à une zone au sein de laquelle l'économie nationale est suffisamment auto-suffisante pour fonctionner avec un certain degré d'autonomie.

Trois approches classiques peuvent servir à définir une région. La première est l'homogénéité relativement à l'une ou plusieurs caractéristiques sociales, économiques ou physiques. La deuxième est la "nodalité" ou la polarisation. Dans ce cas, la région est liée par une attraction commune à l'un ou plusieurs centres urbains, ou nodules. La troisième est le critère de programmation ou de planification qui définit une région comme étant la zone relevant d'une autorité administrative ou politique. Cette dernière est souvent une définition pratique en raison de la facilité avec laquelle la collecte des données ainsi que la mise en oeuvre et l'évaluation des programmes peuvent être assurées. Toutefois, les programmes pourraient s'avérer inefficaces si ces limites administratives ou politiques étaient différentes de celles de la région économique "naturelle".

Dans la pratique, la région est habituellement définie comme étant la ville ou les cités nodales qui constituent son noyau. Alentour de ce noyau, se trouvent des régions économiques secondaires et primaires. La région économique primaire est habituellement la région commerciale locale du centre nodal. Elle comprend généralement la cité centrale et ses régions urbaines ou les cités adjacentes. Celles-ci partagent les mêmes installations commerciales, comme les centres commerciaux, et utilisent une réserve de main-d'oeuvre commune. La deuxième région économique secondaire englobe les régions extérieures qui sont attirées plus fortement vers la cité centrale que vers tout autre centre métropolitain. Bien que la plupart des opérations commerciales aient lieu à l'intérieur de la région secondaire, la cité centrale répond à des besoins plus prioritaires comme les achats de biens spécialisés et les services professionnels.

2.1.2 Activités de base et activités induites

La vie économique d'une région comprend un certain nombre d'activités (commerciales, industrielles, financières, etc.) qui peuvent être regroupées de

diverses façons. Afin de mieux comprendre la base de la croissance économique régionale, il convient de classer les activités économiques dans deux catégories fondamentales : **activités de base** et **activités induites. Les activités de base** produisent des biens et des services à l'intention des clients de l'extérieur de la région tandis que **les activités induites** desservent le marché local. Ainsi, **la base économique** englobe des activités qui répondent à la demande de l'extérieur de la région, tandis que **le secteur induit** englobe celles qui répondent à la demande locale.

La base économique est le pilier de la croissance économique et, à court et à moyen terme, elle établit le degré de l'activité économique totale. Autrement dit, les exportations du secteur de base apportent un flux monétaire à l'économie régionale qui finance les importations de biens et de services qui, pour des diverses raisons économiques, ne sont pas produits localement. L'importance de la base économique détermine la valeur des importations dans une région car, en général, la valeur des importations est l'équivalent de la valeur des exportations. (Les importations de capitaux et les paiements de péréquation peuvent aussi avoir une influence sur la valeur des importations, mais notre analyse ne tient pas compte de ces deux facteurs.) La relation entre le secteur induit et la base économique est stable puisqu'elle dépend de facteurs qui sont relativement constants à court et à moyen terme : notamment, la technologie, le transport, les impôts, la dimension du marché et les économies d'échelle réalisables. La dimension du marché régional équivaut à la valeur de la production locale et des importations.

Le concept de la base économique ne s'applique pas uniquement aux secteurs primaire et secondaire où, traditionnellement parlant, les entreprises d'exportation étaient généralement concentrées. Les activités dans le secteur tertiaire peuvent également faire partie de la base économique. Par exemple, une société d'ingénieurs-conseil peut autant faire partie de la base économique qu'un constructeur de maisons préfabriquées ou un fabricant d'acier. Le même principe s'applique aux activités des sièges sociaux. Aussi longtemps que les biens ou les services sont destinés à un marché extérieur de la région, ils appartiennent à la base économique. Dans la plupart des centres urbains, la base économique comprend principalement les industries manufacturières, tandis que les industries des ventes et de services font partie habituellement du secteur induit.

On peut donc dire que les emplois de base sont créés par les entreprises appartenant à la base économique tandis que les emplois induits se trouvent dans les activités induites. Ainsi les emplois induits dépendent de la demande locale. Dans la plupart des régions, le secteur manufacturier - en termes plus généraux, la base économique - représente 24 % à 40 % des emplois. Il est néanmoins à noter que toutes les entreprises dans le secteur manufacturier ne peuvent pas appartenir à la base économique. Les entreprises telles que les boulangeries et les ateliers de réparation appartiennent au secteur induit lorsqu'elles desservent strictement le marché local.

2.1.3 Le multiplicateur

A mesure que le revenu apporté dans une région augmente, la demande de biens et de services est stimulée. Une partie de cette demande est comblée par les importations tandis qu'une autre partie est comblée par la production locale dans le secteur induit. L'effet multiplicateur décrit le rapport entre l'augmentation de la base économique et l'accroissement qui en découle dans le secteur induit. L'importance du multiplicateur varie d'une région à l'autre car en général, plus l'économie est développée, plus cette demande accrue a des chances d'être comblée par la production locale de biens et de services, d'où l'effet multiplicateur accru. Une économie régionale continuera de s'accroître jusqu'à ce qu'un équilibre entre les importations et les exportations soit atteint.

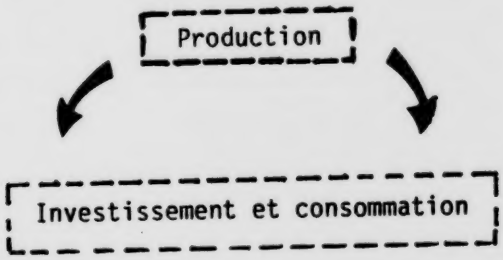
Il y a plusieurs façons de définir le multiplicateur, les deux plus communes étant le multiplicateur du revenu et le multiplicateur de l'emploi. Nous pensons surtout pour les fins de la présente analyse à l'emploi, et le multiplicateur est exprimé en termes du nombre de nouveaux emplois créés. Dans l'ensemble, ce concept permet d'établir le rapport entre l'évolution du nombre d'emplois de base et l'évolution de l'emploi total dans une région. Dans le cas où des emplois sont ajoutés à la base économique, ces nouveaux travailleurs consomment plus de biens et de services locaux, ce qui a pour effet d'augmenter le nombre d'emplois dans le secteur induit. Toutefois, la valeur de ce multiplicateur varie selon l'importance de la structure de l'économie régionale; sa stabilité varie également. Dans notre analyse, nous avons utilisé généralement un multiplicateur d'emploi de base d'une valeur de 2. Cela

signifie que la création d'un emploi de base entraîne la création d'un emploi induit pour un total de deux nouveaux emplois. Nous savons très bien que les prévisions de la valeur du multiplicateur de l'emploi varient considérablement. Cette valeur est utilisée pour des fins indicatives seulement.

2.2 Nature de la croissance économique

Au niveau le plus simple, on peut concevoir une économie comme étant un système cyclique de production et de consommation de biens et de services. (Voir tableau 1 ci-dessous). Bien que l'économie soit un système dynamique qui réagit aux changements par rapport à la demande et à l'environnement, à n'importe quel moment, on peut la considérer comme étant dans une situation quasi-équilibrée. En réalité, une économie représente un système complexe d'activités. Les entreprises, les ménages et les établissements ainsi que le gouvernement sont à la fois producteurs et consommateurs d'une multitude de biens et de services.

TABLEAU 1 : MODELE D'ACTIVITE ECONOMIQUE



Nous connaissons une croissance économique lorsque de nouvelles activités sont ajoutées à ce système de production et de consommation. Les nouvelles activités doivent être concurrentielles en termes de prix et de qualité, par rapport à celles qui existent déjà : le système peut toujours accueillir ces activités, pourvu que les conditions mentionnées soient réunies. L'équilibre est maintenu car les nouveaux producteurs sont aussi des consommateurs, et plus ils

produisent plus ils consomment. Etant donné qu'il est possible de continuer à ajouter de nouvelles activités de cette façon, il n'existe pratiquement aucune limite par rapport à la croissance d'une économie ou de la richesse personnelle. Cette situation s'explique non seulement par la logique du procédé mais également en raison du désir naturel qu'ont les êtres humains d'être plus riches.

De plus, les limites des ressources naturelles par rapport à la croissance sont beaucoup moins restrictives que les scénarios pessimistes nous auraient laissé croire. Ce sont les sociétés stagnantes qui ont tendance à surexploiter une gamme réduite de ressources en voie d'épuisement. Une économie innovatrice et prospère augmente généralement la base des ressources dont elle s'alimente. Après tout, une bonne partie de cette croissance provient des progrès réalisés dans le domaine de la formation, spécialement en technologie, qui donnent naissance à de nouvelles méthodes d'exploitation et d'utilisation des ressources naturelles. En outre, le système des prix, selon lequel les matériaux rares coûtent plus cher, favorise la recherche de substituts et transforme les ressources marginales en des ressources économiquement exploitables. La crise du pétrole des années soixante-dix est une illustration bien connue de ce phénomène.

Une nouvelle activité économique peut prendre diverses formes. Il peut s'agir soit d'un nouveau bien ou service, ou d'une nouvelle méthode pour produire un bien ou un service. En échange, ces nouvelles activités tiennent leur origine dans des initiatives d'entrepreneurs. (Ce phénomène est décrit de façon plus précise par Jane Jacobs dans The Economy of Cities.) L'accroissement de la production d'un bien ou d'un service ou, l'augmentation d'une série de produits peut découler d'une initiative d'entrepreneurs.

Le lancement de nouvelles activités économiques grâce à l'initiative des entrepreneurs se ramène à deux caractéristiques importantes. Premièrement, les nouvelles activités découlent habituellement des activités déjà existantes; elles ne se produisent pas spontanément. Le nouveau produit, le nouveau service, ou la méthode de production est différent de son activité-mère, mais habituellement il est possible de retracer son évolution. Une bonne partie de la créativité d'entrepreneur provient des matériaux ou des habiletés déjà

utilisés, ou encore elle est le fruit des efforts visant à régler le problème relié à l'activité-mère. La deuxième caractéristique, c'est que la valeur économique de cette méthode utilisée pour ajouter de nouvelles activités ou techniques doit être évidente pour un nombre suffisant de "clients". Une étude américaine a clairement démontré ce facteur. Aux Etats-Unis, les villes qui réussissent le mieux à créer des nouvelles entreprises sont également celles qui connaissent les taux d'échec les plus élevés. Par exemple, en 1972-1976, Houston a connu une perte en pourcentage de 35,7 % et un gain en pourcentage de 62,7 % pour un gain net de 27,0 %. Worcester a connu une perte en pourcentage de 25,1 % et un gain en pourcentage de 24,6 % pour une perte nette de 0,5 %.[1]

Dans la pratique, la croissance économique peut se ramener à deux phénomènes : l'expansion des activités économiques et l'addition d'activités économiques. Elle se traduit par l'expansion des entreprises déjà en place et par la création de nouvelles entreprises. Par exemple, les gains de productivité se traduisent souvent par une expansion de l'entreprise puisque ses produits deviennent plus concurrentiels et ses ventes augmentent. D'autre part, un changement dans l'environnement économique favorise la création de nouvelles méthodes et de nouvelles activités. Ainsi, l'augmentation du prix de l'énergie a-t-elle été propice à la promotion des nouveaux produits et des nouveaux modes de production.

La nouvelle activité qui connaît du "succès", est intégrée au système complexe d'échange de biens et de services qui constitue une économie. Il s'établit des liens économiques (notamment échanges), entre divers agents : fournisseurs de matières premières, de matériel, de services, de capitaux et de crédit, acheteurs ou distributeurs et qui plus est, les employés. A partir de ces liens, il se créé une organisation pour réaliser l'activité.

La multiplication de ce phénomène bâtit un tissu complexe d'échanges économiques. Il s'établit de nouveaux liens économiques et des activités

---

1 D. L. Birch, "Who Creates Jobs?", The Public Interest, no. 65, 1981 pp. 6-7.

viennent s'ajouter ou sont abandonnées continuellement. La recherche d'une plus grande efficacité et d'une valeur accrue est le moteur qui alimente l'économie.

Toutefois, les conditions peuvent varier considérablement d'une économie (ou région) à l'autre. L'innovation et la croissance sont des éléments essentiels pour empêcher une économie de se figer, de devenir stagnante et de mourir. Paradoxalement, les économies les plus productives et les plus efficaces sont rarement celles qui réussissent à mieux survivre. Jane Jacobs cite le cas de Birmingham et de Manchester en Angleterre comme étant les exemples contrastants classiques de ce phénomène.

Les usines textiles de Manchester étaient légendaires pour leur efficacité au cours du 19^{ième} siècle, mais l'économie de la ville ne s'est pas adaptée à l'évolution du milieu et elle a connu un déclin continu et de longue durée. L'économie plus diversifiée et beaucoup moins intégrée de Birmingham a pu s'adapter et prospérer.

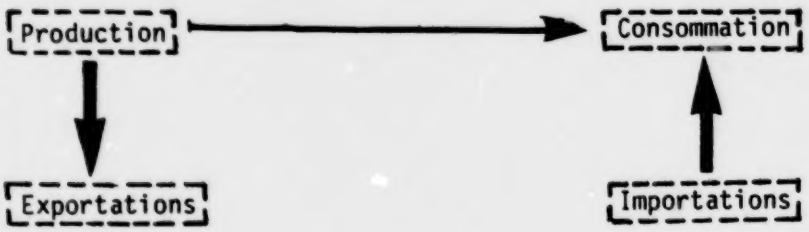
Une économie continuera de s'accroître si les bonnes conditions sont réunies. La condition fondamentale est la présence d'entrepreneurs qui acceptent et qui sont capables d'ajouter de nouvelles activités économiques. Cependant, les obstacles sociaux et techniques qui empêchent les gens de devenir entrepreneurs doivent être faibles et les récompenses doivent être élevées. On abordera ce sujet de façon plus approfondie plus tard mais essentiellement, les entrepreneurs ont besoin à la fois d'aide financière et de soutien moral de la part de leurs pairs. La structure de l'économie est également importante. Par exemple, elle devrait être diversifiée. Vu que l'innovation est un procédé coûteux d'essais et d'échecs, ce sont les économies les plus dynamiques qui connaissent beaucoup de dédoublement d'efforts innovateurs. De même, il est plus facile de lancer une nouvelle entreprise s'il existe une gamme variée de fournisseurs et de services indépendants à qui on peut avoir recours.

2.3 Croissance économique régionale

Les principes de la croissance économique expliqués ci-dessus peuvent s'appliquer à l'économie régionale. Une économie régionale toutefois n'est pas un système clos. Elle produit des biens et des services, dont certains sont

consommés localement et d'autres exportés. Certains des biens et services qui sont consommés dans une économie régionale sont produits localement tandis que d'autres sont importés. Le tableau suivant (Tableau 2) illustre le fonctionnement d'une économie régionale.

TABLEAU 2 : MODELE SIMPLIFIE D'UNE ECONOMIE REGIONALE



Il existe deux principales sources de revenu régional à part des exportations du secteur de base. Il s'agit des paiements nets de péréquation du gouvernement et des importations de capitaux. Les paiements de péréquation du gouvernement, qui ont pris de l'importance au cours des deux dernières décennies, ont le même effet sur les activités de base. Ils représentent un flux net de fonds qui permet entre autres de financer les importations. Toutefois, contrairement aux activités de base, les paiements de péréquation sont fixés par des critères externes, qui échappent au contrôle des décisionnaires dans la région. En ce qui a trait à l'élaboration d'une stratégie de développement, ces considérations externes ne faisaient pas partie du cadre de référence de notre analyse; nous ne les avons donc pas abordées. Les importations de capitaux jouent un rôle semblable. Très peu de régions se trouvent dans une situation où elles importent des capitaux sur une longue période de temps. Les quelques régions qui le font ont un taux de croissance à long terme élevé qui s'appuie sur des avantages comparatifs fondamentaux tels que les ressources naturelles. Les importations de capitaux alimentent et solidifident cette croissance.

La croissance économique régionale est alimentée par le multiplicateur des exportations et l'effet multiplicateur de la substitution des importations. Les nouvelles importations jouent un rôle crucial. L'expansion de l'activité économique de base entraîne une augmentation de la demande. Cette demande accrue est comblée en partie par les nouvelles importations, ce qui porte une région à diversifier sa gamme des importations et à élargir la série de produits qu'elle consomme. La nouvelle gamme des importations offre des possibilités aux entrepreneurs locaux. Si certains de ces entrepreneurs éventuels réagissent en lançant des activités qui s'avèrent rentables et qui viennent s'ajouter à la base économique, il s'ensuit une nouvelle expansion de l'économie. Encore une fois, la gamme des importations sera modifiée et une nouvelle catégorie de possibilités se présentera aux entrepreneurs actuels et éventuels. De cette façon, la croissance régionale s'auto-alimente.

Les succès d'entrepreneurs produisent deux autres résultats positifs. D'abord, ils diminuent le risque perçu associé à l'initiative d'entrepreneur. Deuxièmement, ils démontrent en termes concrets et généralement très visibles, les bienfaits que le succès d'entrepreneur apporte. Ces deux effets d'entraînement se conjuguent avec les possibilités accrues expliquées ci-dessus pour alimenter et promouvoir la croissance.

Certaines régions, bien entendu, connaissent des taux de croissance plus élevés que d'autres. Il existe deux explications possibles de ces différences. D'abord, un taux de croissance plus élevé peut être attribuable à une augmentation de la valeur d'une ressource naturelle. L'économie de l'Alberta a connu une croissance importante en raison de l'augmentation du prix du pétrole et du gaz naturel. Suite à l'augmentation du prix de l'or, l'exploitation de certains gisements en Ontario et au Québec a été jugée rentable, ce qui a occasionné une croissance considérable dans les communautés minières du Nord. La grande affluence de retraités a augmenté la valeur par rapport au climat de la Floride et y a conséquemment stimulé le marché immobilier.

La deuxième explication, c'est que le taux de croissance peut également être déterminé par le dynamisme de l'économie locale. Il s'agit du facteur le plus important et de celui qui nous préoccupe principalement. Par exemple, des villes comme Toronto, Houston, Los Angeles et Seattle ont connu une certaine

prédominance en dépit de leur manque d'avantages naturels par rapport à certaines villes concurrentielles qui ont connu moins de succès. Toutefois, ces villes possédaient en effet les conditions économiques et sociales voulues pour faire naître une série d'entrepreneurs locaux et pour assurer leur réussite. Ce sont ces entrepreneurs qui ont donné et qui donnent toujours à ces villes le dynamisme qui les caractérise.

2.4 Mécanismes de croissance

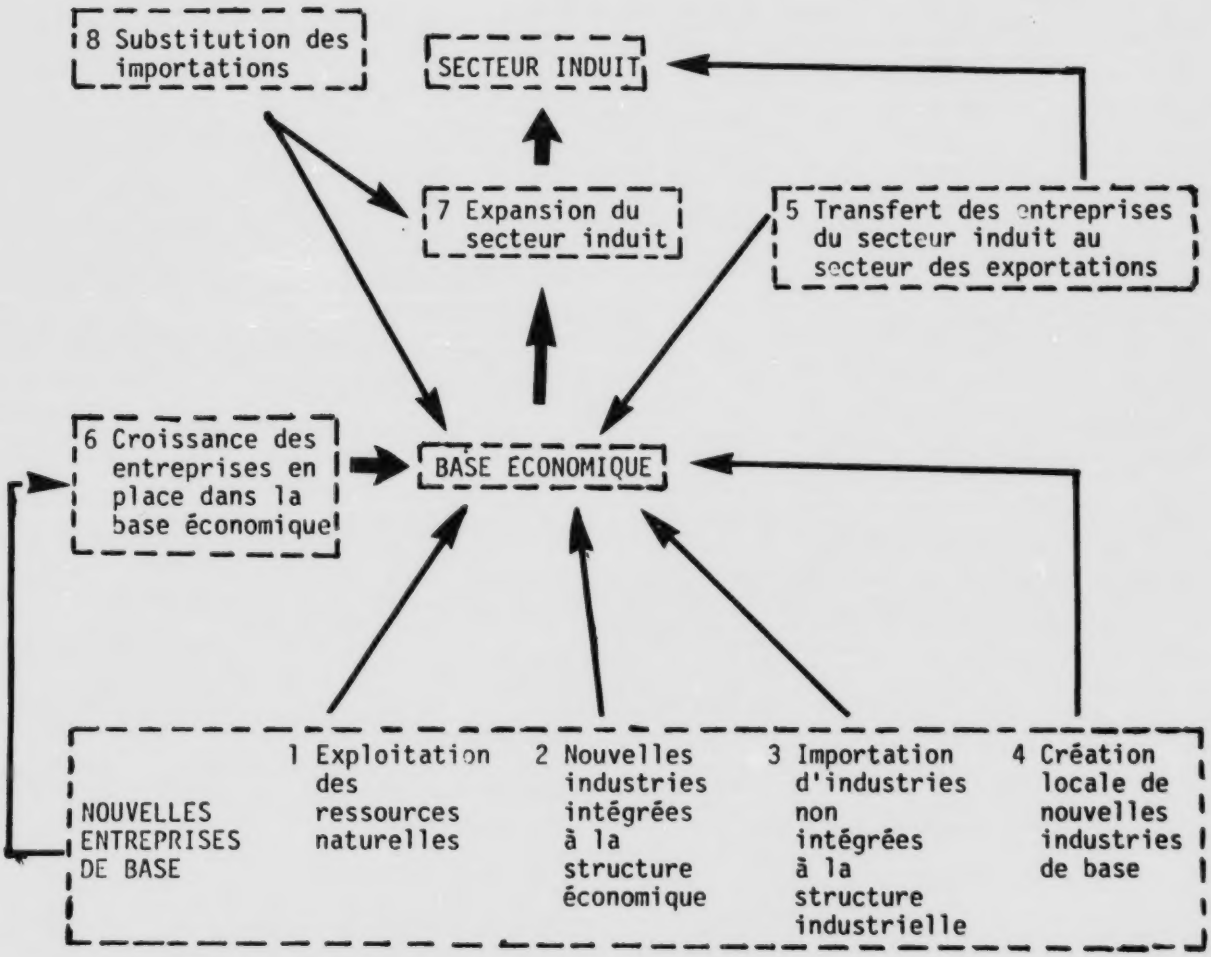
La croissance économique régionale décrite et illustrée ci-dessus peut se décomposer en plusieurs mécanismes créateurs d'emplois distincts. Dans le présent ouvrage, nous sommes particulièrement préoccupés par les mécanismes que les gens d'une région peuvent organiser par eux-mêmes et pour eux-mêmes. Selon cette approche, la Commission de développement économique est le principal instrument local apte à assurer la gestion de ces mécanismes.

Nous avons identifié huit mécanismes de croissance pour une région, chacun ayant ses propres caractéristiques et fonctions par rapport à certaines conditions précises. Bien que ces regroupements particuliers aient été effectués pour répondre à nos propres fins, ils englobent toutes les façons dont la croissance économique se réalise. Ces huit mécanismes sont présentés au tableau 3.

2.4.1 Exploitation des ressources naturelles

Une ressource naturelle constitue l'actif géographique d'une région. Il peut s'agir de matières premières, comme le bois ou le fer, ou d'un lieu à potentiel touristique élevé ou encore d'un moyen de transport comme une rivière navigable. Dans la plupart des régions développées, ce mécanisme de croissance a perdu son importance stratégique. Toutes les ressources pouvant être viablement exploitées le sont déjà. Le potentiel de celles qui ne sont pas encore exploitées a habituellement été évalué et leur exploitation dépend de certains facteurs qui auront pour effet d'accroître la rentabilité (par exemple, augmentation des prix mondiaux, nouvelle demande, approvisionnement limité, etc.).

TABLEAU 3 : MECANISMES DE CROISSANCE ECONOMIQUE



Dans le cas d'une ressource naturelle, (par ex., un gisement de fer) les paramètres les plus importants de la croissance économique sont les prix internationaux et les progrès technologiques. Ainsi donc, suite à une augmentation du prix du fer, l'exploitation des mines qui était auparavant marginale devient rentable. Sur le plan technologique, on peut réaliser des progrès dans des domaines aussi divers que les transports, le forage, le recyclage des déchets et la transformation. Comme c'est le cas pour l'augmentation des prix, les nouvelles technologies peuvent rendre économiquement rentable l'exploitation d'une ressource déjà connue. Enfin, les avantages géophysiques peuvent également dépendent d'un accroissement de la demande qui en soi provient d'une hausse du revenu par habitant. Ces phénomènes constituent souvent la raison justifiant l'aménagement des lieux touristiques comme les stations de ski. Entre autres exemples, citons le drainage de terres potentiellement arables et le dragage d'une rivière.

La disponibilité des subventions gouvernementales constitue un autre facteur. La plupart des projets de ressources naturelles sont de grande envergure et exigent beaucoup de capitaux. Les subventions gouvernementales améliorent l'économie fondée sur ces projets et rendent ceux-ci viables même avant qu'interviennent les forces du marché ou les progrès technologiques. Le principal effet des subventions gouvernementales dans le cas de projets de capitaux basés sur les ressources est d'accélérer leur mise en oeuvre. Ainsi, à court terme, la disponibilité des subventions est un élément majeur qui influe sur toute décision en matière de dépenses d'investissements.

L'exploitation des ressources naturelles a souvent un effet considérable sur l'économie de la région. Les dépenses d'investissements sont habituellement substantielles et ont des effets secondaires importants dans la région, et bien entendu, l'exploitation des ressources créé un certain nombres d'emplois permanents dans le secteur de base. Toutefois, une Commission de développement économique est souvent limitée dans les mesures qu'elle peut prendre pour promouvoir de tels projets. Lancer un projet avant "son temps", exige habituellement d'énormes subventions de la part des hauts paliers de gouvernement et ces projets sont normalement traités par le ministère du gouvernement fédéral ou du gouvernement provincial de qui relève la ressource en question. Une région peut accélérer le lancement de tels projets en exhortant

ses représentants élus à sensibiliser les hauts paliers du gouvernement au dossier. **La Commission de développement économique n'est pas nécessairement l'organisme le mieux outillé pour canaliser et diriger les pressions politiques locales.** De plus, les ministères et organismes du gouvernement sont en général mieux équipés que la Commission pour préparer les documents techniques.

Dans l'ensemble, l'exploitation des ressources naturelles est, pour une commission, d'importance secondaire à titre de mécanisme de croissance malgré son profil relativement élevé. Qui plus est, les projets qui sont pratiques souvent ne créent pas un nombre considérable de nouveaux emplois. Dans le cas de nombreuses régions, le potentiel de mise en valeur des ressources naturelles se limite au tourisme.

2.4.2 Nouvelles industries intégrées à la structure économique

L'existence de grappes régionales d'industries laisse entendre qu'il existe des facteurs économiques favorisant l'intégration industrielle sur une base géographique. Le développement économique peut en fait être favorisé par la structure industrielle lorsqu'elle prend la forme d'une grappe d'entreprises apparentées. La documentation accorde beaucoup de valeur à ce mécanisme de développement économique régional.[1] Il est possible d'ajouter de nouvelles activités en raison des avantages créés par la proximité des fournisseurs des matières premières (intégration avale), clients (intégration amont) ou expertise technologique (diversification latérale).

La proximité physique qui caractérise ces grappes industrielles ne découle pas nécessairement de la recherche d'une minimisation des coûts de transport ou des facteurs coûts. Certaines grandes compagnies libres peuvent choisir de s'installer dans une région plutôt qu'une autre en raison des bas salaires ou de la faiblesse des syndicats ouvriers, mais ces entreprises ne sont pas importantes pour le développement des grappes industrielles. Les grappes

---

1 Voir spécialement S. Czamanski, "Linkages Between Industries in Urban-Regional Complexes", Studies in Economic Planning Over Space and Time, George G. Judge and Takaski Takayama, North Holland/American Elsevier, 1973.

industrielles doivent leur existence surtout à la façon dont les entreprises sont lancées et dont leur expansion se réalise plutôt qu'aux avantages économiques en termes de production et d'échanges. Ce phénomène relève donc de l'addition de nouvelles activités aux anciennes et par conséquent, les liens entre les entreprises sont des liens "généalogiques", commerciaux et technologiques. Ces liens sont créés par les actions et les interactions des personnes qui quittent les entreprises, qui changent souvent d'entreprises, qui s'empruntent mutuellement des idées (ou se les volent). Les compagnies ainsi créées ont tendance à rester sur un terrain connu, ce qui donne tout naturellement lieu à l'agglomération.

La décision de lancer une activité qui sera intégrée en amont, en aval ou de façon technologique dans une structure industrielle d'une région sera souvent liée à l'utilisation de nouvelles technologies ou à la transformation sur place de matières premières que l'on jetait auparavant.

Les trois conditions qui semblent favoriser le fonctionnement efficace du mécanisme d'intégration, pour créer une nouvelle entreprise intégrée, sont les suivantes :

i) La présence d'entreprises dans des secteurs où l'environnement offre des progrès technologiques rapides.
ii) La présence au sein de ces entreprises d'une certaine compétence technologique.
iii) La présence simultanée de cadres locaux dynamiques et d'investisseurs locaux éventuels.

Une commission de développement économique peut influencer ce mécanisme de plusieurs façons. Toutefois, la recherche de renseignements auprès de grandes entreprises locales par rapport aux biens et aux services qu'elles achètent ne semble pas être une approche efficace. Les questionnaires sont habituellement remplis par le personnel de bureau seulement. Ce type de sondage comporte une faiblesse importante, c'est-à-dire qu'elle n'incite pas les entreprises à identifier de nouvelles possibilités. En effet, il est peu probable que l'on trouverait de nombreuses possibilités puisque les entreprises tentent habituellement de s'approvisionner au niveau local dans la plus grande mesure du

possible, même si ce n'est que pour faciliter le contrôle de l'inventaire et assurer un meilleur service. (Nous exprimerons plus loin certaines réserves au sujet de la prestation des services professionnels.) Les entrepreneurs locaux ont pour leur part en général fait tout en leur pouvoir pour profiter des possibilités qui se présentaient. Notre expérience en développement économique nous amène donc à **douter fortement de la valeur des enquêtes.** Ces enquêtes ne contribuent pas à établir un climat de confiance entre les fournisseurs locaux et leurs clients et peuvent même avoir des résultats négatifs.

La Commission de développement économique devrait plutôt viser à déterminer **dans quelle mesure il serait possible de développer localement une technologie de "pointe"** dans les entreprises en place, pouvant être intégrée dans une nouvelle entreprise soit en amont ou en aval. Souvent, les directeurs locaux de ces entreprises, et plus particulièrement ceux qui ont des responsabilités techniques, sont plus aptes à déceler les possibilités. De plus, la Commission devrait essayer de créer un climat qui encouragerait ces gens à prendre des initiatives d'entrepreneur eux-mêmes. On pourrait y arriver entre autres peut-être en faisant connaître le succès d'autres essais semblables.

2.4.3 L'importation d'industries non intégrées à la structure industrielle

L'établissement d'une succursale d'une grande entreprise est un autre moyen d'accroître l'emploi de base local. Le principal objectif des commissions de développement économique semble souvent être d'attirer ce type d'entreprises. Les capacités du directeur sont souvent évaluées par ses pairs ou son Conseil d'administration en fonction de ce critère. Toutefois, non seulement une commission a-t-elle peu d'influence sur une entreprise qui décide de s'installer dans un endroit précis, mais elle fait aussi concurrence à de nombreuses autres commissions. De plus, les outils dont elle dispose sont peu nombreux et souvent mal adaptés à cette tâche. Ainsi, faut-il bien comprendre le processus décisionnel qui mène au choix d'un emplacement pour élaborer une stratégie efficace de recherche d'industries. Les décisions de ce genre ne se prennent pas rapidement : il faudra habituellement des années avant qu'une décision finale se prennent à partir du moment où les premières pressions sont exercées par le marché. La stratégie de la Commission doit également être une stratégie à long terme.

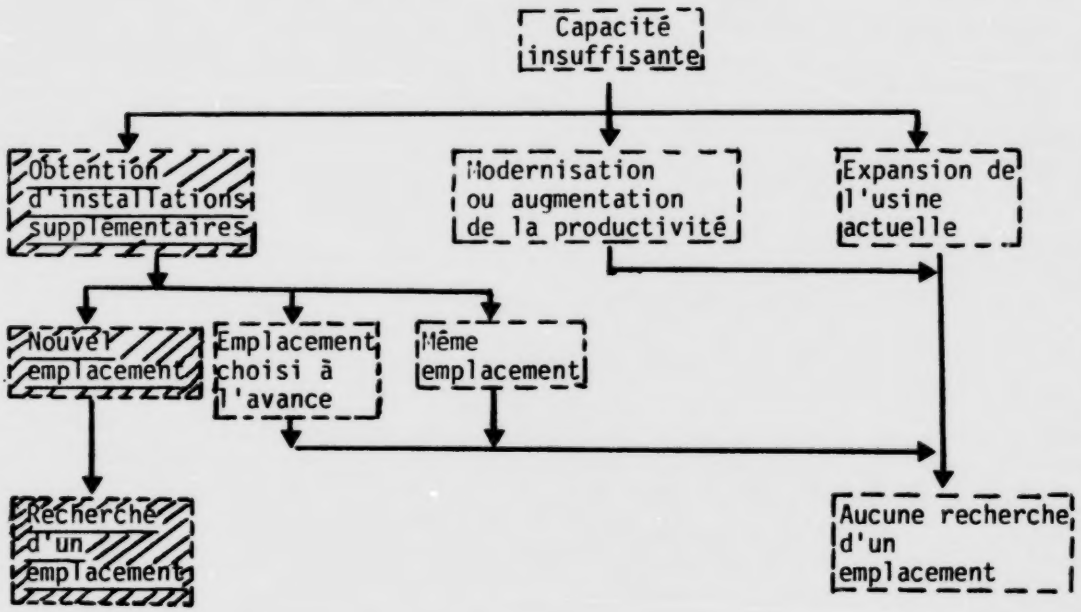
Toute stratégie "de recherche d'industries" doit tenir compte du fait qu'une entreprise qui établit une succursale prend deux décisions. La première est celle d'établir une succursale. La deuxième décision consiste à choisir un site particulier. (Ces deux méthodes de prise de décision sont illustrées au tableau 4.) Une entreprise qui éprouve un manque de capacité doit d'abord déterminer si elle modernisera ou augmentera sa capacité actuelle. Une entreprise augmente habituellement sa production en augmentant la capacité de ses succursales et de ses usines établies. Même dans le cas où une entreprise arrive à la conclusion qu'il lui faut une autre usine, il se peut qu'elle en achète une plutôt que d'en construire une.

Dans le cas où une entreprise décide de construire une nouvelle usine, les chances qu'une commission particulière aurait d'attirer cette usine sont minces. Dans la plupart des cas, il n'existe aucune ou pratiquement aucune latitude dans le choix d'un emplacement. Plusieurs facteurs limitent le choix : la nécessité d'un lien physique avec une installation d'un fournisseur ou d'un client ou du moins la proximité d'une telle installation, le désir d'être près des usines de l'entreprise déjà en place, l'accès à des sources d'énergie ou des modes de transport particuliers, etc. En outre, les entreprises ont tendance à faire leur expansion dans des régions à croissance élevée, comme dans l'Ouest canadien et le Sud-ouest des Etats-Unis. Dans ces cas particuliers, une commission n'a aucune influence sur la décision, car celle-ci est prise en fonction de critères qui lui échappent complètement.

Toutefois, dans les cas classiques, le choix d'un emplacement n'est pas déterminé à l'avance et il fait l'objet d'une décision discrétionnaire. Lorsqu'il existe un choix, les intervenants sont habituellement de grandes compagnies avec plusieurs usines. Parfois, l'emplacement de la première usine d'une nouvelle entreprise n'est pas déterminé à l'avance. Dans les deux cas, la décision est très rationnelle et porte sur deux préoccupations majeures. D'abord, la compagnie cherche un emplacement qui offre le plus grand nombre **d'avantages** possibles. Ces avantages sont évalués globalement en fonction du coût et des bénéfices, et pour la compagnie et pour ses employés. Deuxièmement, la compagnie cherche à **minimiser l'incertitude** associée à son choix. La décision de s'installer est semblable à la décision d'investir et elle est

analysée en fonction des mêmes conditions : rendement et risque. Chaque emplacement possible est évalué implicitement en tenant compte de ces deux critères.

TABLEAU 4 : DECISION DE CONSTRUIRE UN NOUVEL ETABLISSEMENT



Le choix d'un emplacement peut être réparti en trois étapes comme l'illustre le tableau 5 : le choix d'une région, le choix d'un nombre limité d'emplacements en vue de les soumettre à une étude approfondie, et le choix final d'un emplacement. Chaque étape comporte une décision qui est prise en fonction de ses propres critères. Le tableau explique aussi les interventions que la Commission pourrait faire.

Le choix d'une région est généralement le résultat d'un processus complexe de prise de décision au sein d'une compagnie et est étroitement relié à la décision de construire un nouvel établissement. Deux facteurs influent sur cette décision : les principaux paramètres économiques du projet (matières premières,

énergie, marchés, proximité d'une autre usine, etc...) et les politiques de la compagnie. Le facteur politique est souvent oublié dans la documentation, mais c'est un aspect fondamental. La construction d'une autre usine est souvent une démarche marginale pour une compagnie. Les directeurs de la production peuvent avoir des points de vue différents de ceux des directeurs du marketing, tandis que les spécialistes de la planification peuvent avoir leurs propres aspirations. En outre, les directeurs régionaux peuvent favoriser leur propre région. Ainsi, le choix d'une région est souvent le résultat d'une "négociation politique" entre les cadres supérieurs.

Dans certains cas, la première phase est minime et le choix d'une région est évident en raison des marchés, des ressources et d'autres facteurs. Mais que cela soit le cas ou non, une commission de développement a peu de chances d'intervenir au cours de cette première étape. D'autre part, les facteurs déterminants sont les variables objectives dont la compagnie est bien informée et les variables politiques. D'autre part, cette première étape fait intervenir de nombreux cadres à l'intérieur de la compagnie et une commission ne peut pas espérer les connaître et les influencer tous. En outre, tout effort de la part d'une commission pour intervenir dans le processus politique interne de la compagnie serait mal venu.

La deuxième étape comprend le choix des emplacements au sein de la région choisie en vue d'une analyse en profondeur. On dresse une courte liste des emplacements qui sont évalués sur une base comparative. La plupart du temps, la courte liste comprendra uniquement les parcs industriels de la même région. Toutefois, dans certains cas, le choix final par rapport à une région n'aura pas encore été fait et plusieurs régions seront représentées dans la gamme des emplacements considérés.

C'est au cours de la deuxième étape qu'une commission de développement économique a la meilleure chance d'intervenir, lors de la préparation de la liste abrégée des emplacements. Les parcs industriels sont souvent les emplacements "de premier choix" dans de nombreuses régions et ils sont toujours considérés. Si la Commission ne peut pas établir son parc industriel comme un choix clair, elle devrait opter pour une stratégie plus spécialisée qui visera à maximiser les chances pour que la compagnie retienne le parc comme option.

TABLEAU 5 : MODELE DE LA DECISION DU CHOIX D'UN SITE

Etapes de la décision	Variables critiques	Rôle d'une commission
	- Principaux paramètres économiques du projet.	- Peu d'influence
Choix d'une ou plusieurs régions		
	- Démarche politique au sein de l'entreprise.	
	- Répondre à des critères minimum	- Etre reconnue comme option valable
Préparation d'une liste d'emplacements en vue de recommandations à la suite d'une analyse en profondeur	- Avantages particuliers - Disponibilité d'autres entreprises connexes dans la région. - Habitudes de vie	- Etre parmi les "leaders" des emplacements
	- Variables objectives	- Fournir des données objectives
Choix d'un emplacement	- Evaluation comparative. - Fiabilité des données et de la quantification. - Confiance.	- Donner à l'entreprise des gages de fiabilité

Au cours de cette étape, la compagnie cherche des emplacements qui répondent à certains critères minimum. Toutefois, les critères qui déterminent si un emplacement considéré est retenu ou pas sont vagues et la compagnie a souvent peu d'information à sa disposition pour s'orienter dans la prise d'une décision. Cela dépend de ce qu'elle pense être des indicateurs fiables et de l'information provenant de tierces parties. Ainsi, la Commission doit élaborer des stratégies de communication efficaces (par exemple, propositions visant surtout des investisseurs éventuels, information factuelle sur les emplacements, communication constante avec les proposeurs afin de déterminer tout ce dont ils ont besoin pour les aider dans leur décision, et utilisation des directeurs dans d'autres entreprises dans des industries connexes, des clients ou des fournisseurs pouvant fournir de l'aide ou de l'information). A cet égard, il importe de noter que dans la plupart des cas, l'emplacement se trouvera en concurrence avec d'autres emplacements dans des lieux à proximité. Les stratégies de communication doivent tenir compte de ce constat : la concurrence est régionale.

La troisième étape est le choix final d'un emplacement. Ce choix final sera largement fondé sur l'analyse de facteurs objectifs. Bien qu'il semble reposer uniquement sur la comparaison des objectifs et souvent sur des critères quantifiés, la confiance qu'a la compagnie par rapport à l'exactitude de son évaluation est un facteur plus fondamental. Dans la mesure où les emplacements en concurrence sont situés dans la même région et que leurs coûts de base sont fondamentalement semblables, l'influence de la Commission à cette étape intervient principalement sur des facteurs intangibles. Elle a peu de contrôle sur les dimensions objectives, mais elle peut minimiser les risques associés à la mise sur pied d'une nouvelle usine par l'entreprise dans la communauté.

Comment une commission peut-elle donner suffisamment de confiance à une entreprise? Pour envisager certaines solutions, il faut comprendre la méthode analytique utilisée au sein de la compagnie. Le choix d'un emplacement à partir d'une série d'emplacements dans la liste finale n'est pas une décision qui relève habituellement d'une seule personne. Normalement, plusieurs personnes ont accès aux données de base qu'elles analysent. Ensuite elles regroupent une feuille d'évaluation comparative. Très souvent, on utilisera des grilles pondérées pour attribuer une valeur relative à chaque critère et ensuite pour

donner un pointage global à chaque emplacement. Cette évaluation est ensuite analysée par un groupe de cadres plus nombreux qui ont la responsabilité ultime de prendre la décision. Le défi de la stratégie de communication dans cette dernière étape consiste à pénétrer le tamis analytique imposé par la compagnie. Ce tamis est l'évaluation comparative.

L'établissement d'entreprises venant de l'extérieur de la région a été un phénomène plutôt rare dans l'est du Canada et dans le nord-est des Etats-Unis au cours de la dernière décennie. Il est intéressant de noter les résultats des recommandations du rapport Fantus en 1972. Fantus, une société d'experts-conseil de Chicago se spécialisant en localisation d'établissements, a identifié quinze secteurs dans lesquels le Québec avait un avantage comparatif (mini-tracteurs, appareils de télécommunication pour ordinateurs, aliments préparés surgelés, etc.). Ensuite le gouvernement du Québec a écrit à environ 8 000 compagnies actives dans ces secteurs au Canada, aux Etats-Unis et en Europe. Deux lettres, une signée par le premier ministre et l'autre par le ministre de l'Energie, de l'Industrie et du Commerce, furent envoyées à l'administrateur en chef. Cet envoi a permis d'identifier 130 candidats éventuels qui firent l'objet d'efforts spéciaux : visites de représentants du gouvernement, invitations à visiter la province, etc. Toutefois, seules huit nouvelles industries ont été attirées directement ou indirectement à la suite de cet exercice. Le taux de succès est de un sur mille. Une commission, qui après tout ne possède pas les mêmes ressources que le gouvernement du Québec, doit tenir compte de cette dure réalité lorsqu'elle élabore des stratégies visant à attirer des entreprises de l'extérieur.

Il y a bien entendu certaines régions pour lesquelles l'importation d'entreprises est une stratégie valable. L'Ouest canadien est bien placé pour appliquer cette stratégie et le développement actuel du sud des Etats-Unis est largement le résultat de l'importation de succursales de grandes compagnies. Il conviendrait pour certaines régions dans l'Est du Canada d'essayer d'attirer des entreprises européennes. Tous ces cas cependant reposent sur des facteurs de base qui donnent de la valeur à la stratégie. Si ces facteurs ne sont pas présents, l'importation d'entreprises de l'extérieur sera rarement un effort productif.

Il faudrait souligner de plus que les entreprises importées sont souvent stériles. En réalité, elles ont moins de chance d'accroître leurs activités qu'une entreprise locale indépendante. Les succursales de grandes compagnies sont conçues selon des critères rationnels afin de desservir un marché précis. La plupart des compagnies qui comptent sur plusieurs établissements finiront par accroître leurs activités en améliorant la productivité des usines actuelles plutôt que d'en construire des nouvelles.

Non seulement les succursales de grandes compagnies augmentent rarement leur main-d'oeuvre considérablement, mais encore elles ne font pratiquement rien pour promouvoir la croissance économique autonome de la région.[1] Le développement économique à long terme d'une région repose sur des entreprises locales qui doivent être capables de générer de nouvelles activités et d'utiliser les nouvelles technologies. Les succursales de grandes compagnies ne sont pas très habiles dans ce domaine pour plusieurs raisons. Puisqu'elles sont soumises à des décisions prises dans des sièges sociaux éloignés, elles sont restreintes dans leur capacité d'imiter ou de mettre au point de nouvelles technologies par elles-mêmes. **Les succursales de grandes entreprises ne sont pas de bons incubateurs pour les retombées technologiques, parce qu'elles sont trop bien intégrées à la société-mère et parce que le milieu de travail n'encourage pas leurs employés à prendre des initiatives d'entrepreneur.** Ainsi, en répartissant ces ressources limitées, une commission doit tenir compte non seulement de la difficulté à attirer des succursales de grandes entreprises, mais aussi du caractère essentiellement stérile de ces succursales.

2.4.4 Création locale de nouvelles entreprises de base

La création d'entreprises au sein de la base économique par des entrepreneurs locaux constitue une des principales sources de nouveaux emplois de base dans

---

1 A. T. Thwaites, "Technological Change, Mobile Plants and Regional Development", Regional Studies, vol. 12, 1978, pp. 445-61.

les régions dynamiques.[2] Une des prémisses de notre approche, c'est que le mécanisme de croissance peut être dirigé et géré.

Les nouvelles entreprises sont créées généralement de deux façons. Les entrepreneurs s'aspirent habituellement de leur expérience acquise ou de la réussite des autres. Ces effets d'entrainement signifient qu'il existe une sorte de lien entre les nouvelles entreprises. Ce phénomène est souvent perçu comme une concentration sectorielle d'industries dans une région. Un exemple précis de ce phénomène est la Vallée Silicon en Californie. L'imitation d'entrepreneurs est un phénomène général et facile à observer. De 1968 à 1971, le secteur de la motoneige au Québec connaissait une activité accrue, plus de 30 fabricants oeuvrant dans ce domaine. Le secteur des maisons mobiles a connu une expansion semblable au cours des années 1970. Néanmoins, il semble que **l'esprit d'entrepreneur qui découle de l'imitation est beaucoup moins efficace que celui qui est fondé sur l'expérience de travail.** En réalité, le taux d'échec des imitateurs semble être beaucoup plus élevé que celui des entrepreneurs plus traditionnels qui habituellement puisent leurs idées dans leur expérience précédente. Toutefois, il n'existe aucune donnée empirique sur le sujet et il se peut fort bien que cette impression provienne de la plus grande visibilité des entreprises dans les secteurs où la production est consolidée, soit un phénomène commun dans le cas des initiatives d'entrepreneur par imitation. Il en ressort clairement une constatation importante. Il **ne semble exister aucun lien prononcé entre les avantages comparatifs d'une région** - particulièrement ses ressources naturelles - **et les grappes d'entreprises qui sont créées par des entrepreneurs locaux** et qui sont plus ou moins reliées entre elles.

---

2 Les nouvelles entreprises ont créé environ 50 % des nouveaux emplois aux Etats-Unis de 1969 à 1976. En somme, environ 40 % de ces entreprises appartenaient à des entrepreneurs autonomes. Voir D. L. Birch, "The Job Generation Process", M.I.T., 1979, p. 6.

Ce n'est pas par un produit innovateur ou différent que l'on peut apprendre toute l'histoire sur laquelle repose le succès d'un entrepreneur. Deux autres facteurs sont également importants pour la mise en place des nouvelles entreprises ou l'expansion des entreprises déjà en place : le leadership par rapport au coût et à la technologie. Il convient d'étudier ces deux caractéristiques.

Le leadership par rapport au coût est habituellement le facteur clé de l'esprit d'entrepreneur dans des secteurs traditionnels. Une nouvelle entreprise réussit ou une entreprise déjà établie élargit ses activités parce qu'elle produit à un coût peu élevé pour ses propres marchés et peut ainsi utiliser des prix plus bas ou de meilleurs services (plus coûteux) pour faire concurrence et accroître ses ventes. L'avantage coût peut résulter de divers facteurs. Le coût de la main-d'oeuvre est souvent le facteur le plus important dans le cas des nouvelles entreprises dans les régions rurales. Des travailleurs plus productifs, des coûts de transport moins élevés et des matières premières moins coûteuses sont aussi des facteurs possibles. La croissance surprenante des activités manufacturières dans la région de Beauce au Québec (augmentation de 45 % de 1976 à 1983, répartie entre un grand nombre d'entreprises) a résulté essentiellement des stratégies de bas prix utilisées par les nouvelles entreprises et les entreprises déjà établies.

Le leadership technologique est caractérisé essentiellement par un produit différent et par le savoir-faire du propriétaire. C'est l'aliment qui stimule les zones de haute technologie telles que la Vallée Silicon.

Le leadership technologique est de plus en plus important dans le secteur des services pour divers produits, allant des chaînes de hamburgers aux services de génie.

Les deux facteurs sont souvent présents à divers degrés dans toute région. Pourtant, le leadership par rapport au coût est beaucoup plus pertinent dans les régions rurales et dans les petites villes. Le leadership technologique repose sur une innovation continue et se trouve le plus souvent dans les grandes villes.

Ainsi, il est donc souvent inutile d'essayer de déterminer a priori le genre d'entreprise qui peut être établie dans une région. L'expérience a suffisamment démontré que les entrepreneurs réagissent à une série de facteurs qui sont tellement complexes qu'on réussit rarement à en saisir toute la portée lors des études effectuées en vue d'une pré-sélection industrielle. Stratégiquement parlant toutefois, ces secteurs peuvent être déterminés en fonction de leur relation avec la structure industrielle en place. Tout effort visant à identifier a priori les secteurs potentiels ou prometteurs devrait être entrepris en fonction de ces critères stratégiques plutôt qu'en fonction d'une analyse des avantages comparatifs d'une région. En résumé, cela signifie que les conditions de marché objectives qui permettent à une entreprise de réussir varient relativement peu d'une région à l'autre.

L'objectif général de l'approche que nous recommandons est de créer des conditions qui stimuleront les initiatives d'entrepreneur dans la base économique. Nous prétendons que dans toute région, il existe un nombre important d'entrepreneurs éventuels. Toute analyse des entreprises dans une région confirmera la validité de cette hypothèse.

Le problème devient ensuite le suivant : comment persuader les entrepreneurs éventuels qui sont nombreux, pensons-nous, à se lancer dans le secteur de base. Essentiellement, la solution consiste à créer des conditions favorables à l'esprit d'entrepreneur en diminuant les obstacles qui empêchent les gens de se lancer dans ce secteur. On peut y arriver en augmentant les récompenses et en diminuant les risques associés à la fonction d'entrepreneur. Il y a de nombreuses façons d'y arriver. En voici trois :

i) La Commission peut jouer un rôle important dans les récompenses que les entrepreneurs qui connaissent du succès reçoivent pour les risques qu'ils prennent. Ces récompenses sont d'ordre social et financier. Les écrits démontrent clairement que la reconnaissance sociale est un type important de motivation pour un entrepreneur. Une commission peut accroître la reconnaissance sociale en faisant connaître et valoir dans la communauté les succès des

entrepreneurs dans la base économique. (Les hebdomadaires sont un moyen idéal pour cette approche.) Ce genre de programmes aura également pour effet d'inciter la communauté locale à appuyer davantage les entrepreneurs. Une commission ne peut pas augmenter leur sensibilisation. De plus, elle devrait faire connaître non seulement les profits réalisés par les entrepreneurs qui réussissent, mais également les subventions et les sommes d'argent qui sont disponibles pour les nouvelles entreprises. (Il est souvent utile de présenter ces derniers éléments comme une juste récompense pour les impôts que payent les entrepreneurs.)

ii) La Commission peut diminuer les risques sociaux reliés aux initiatives d'entrepreneur. La peur de l'échec ou la façon dont un entrepreneur sera perçu par sa communauté s'il échoue est un des principaux facteurs qui a pour effet de dissuader de nombreux entrepreneurs éventuels. Le rôle du "fondateur d'une entreprise" doit être perçu comme étant autant accessible dans la base économique que dans le secteur induit. Un programme de publicité bien réfléchi peut établir comme modèle les entrepreneurs ayant réussi, que les entrepreneurs latents peuvent évaluer en fonction de leurs propres ressources et de leur capacité de les imiter ensuite : "S'il a réussi, moi aussi je peux réussir". Le degré de soutien social plus élevé mentionné ci-dessus aura également pour effet de réduire le risque social et la peur de l'échec.

iii) La Commission peut réduire les risques techniques, c'est-à-dire le risque que le projet échoue. Cette démarche prend deux principales formes. La première consiste à aider les entrepreneurs à obtenir des

subventions, des prêts et toute autre forme d'aide financière. La Commission de développement économique peut jouer un rôle particulièrement valable de liaison et de négociation entre les entrepreneurs individuels et les établissements de prêts ou de subventions. En faisant connaître les succès des autres on peut aussi réduire les risques techniques. Les établissements financiers accepteront plus facilement de consentir des prêts et des emprunts à des nouvelles entreprises de base si on leur fait connaître des entreprises semblables qui ont réussi.

La deuxième façon de réduire les risques techniques est de fournir de l'aide technique, surtout pendant l'étape d'incubation des nouvelles entreprises. On peut y arriver, par exemple, en aidant au recrutement du personnel cadre et en faisant participer les professionnels locaux à la création et à la gestation de nouvelles entreprises.

Certaines communautés ne réussissent pas très bien à assurer des conditions favorables aux rémunérations intéressantes et à un risque plus faible. Les conditions socio-économiques dans une ville peuvent avoir un effet restrictif sur l'esprit d'entrepreneur local. Dans "The Economy of Cities", Jane Jacobs décrit l'influence pernicieuse d'Eastman Kodak Company sur l'esprit d'entrepreneur à Rochester, New York. Toute ville dominée par une oligarchie tend à ne pas être un terrain fertile, car les entrepreneurs doivent souvent se buter contre l'ordre établi. Une oligarchie peut souvent faire le tri des idées et contrecarrer les efforts de ceux qui ne partagent pas son point de vue. Egalement, les villes qui sont dominées par des professionnels ou des fonctionnaires ont tendance à être conservatrices. Ainsi, les risques et les succès des entreprises dans ces villes sont moins importants que dans les villes où le secteur public joue un rôle moins prédominant. Une fois la croissance enclenchée, toutefois l'importation de nouvelles entreprises tendra à faciliter la tâche aux entrepreneurs éventuels, car ceux-ci sont attirés vers les secteurs

qui d'après eux ont connu du succès et où ils pensent avoir une meilleure chance de réussir.

2.4.5 Transfert des entreprises du secteur induit vers le secteur des exportations

De nombreuses entreprises produisent uniquement pour le marché local, mais elles pourraient facilement élargir leurs marchés et vendre à l'extérieur de la région. Ce mode d'expansion se trouve particulièrement dans l'industrie alimentaire, dans les services d'impression, dans certaines industries des services et dans le cas des sous-traitants, dans l'industrie de la construction. Deux des exemples canadiens les plus notables sont les aliments Vachon, qui a commencé par une boulangerie, et Bombardier qui s'est développé à partir d'un atelier de réparation.

Le secteur induit compte de nombreux entrepreneurs qui ont réussi. Ils exploitent avec succès des établissements de vente et des entreprises de services. Toutefois, aussi longtemps qu'elle demeure dans le secteur induit, la croissance d'une entreprise sera limitée par le potentiel du marché local. Afin de sortir de cette région immédiate, l'entrepreneur doit acheter dans une entreprise de base ou transformer l'entreprise actuelle en une entreprise de base soit en augmentant ses marchés ou en ajoutant de nouveaux produits qui peuvent être "exportés". Ainsi, la clé de ce mécanisme de croissance consiste à intéresser des entrepreneurs éventuels du secteur induit au secteur de base.

Dans toute région, il se trouve des entrepreneurs qui possèdent les habiletés et la volonté de se lancer dans le secteur de base. Ce transfert est habituellement un phénomène naturel. Pourtant, le climat commercial local peut facilement être influencé par les décisions prises à ce sujet. La Commission de développement économique peut également avoir une influence. Dans cette démarche, la Commission devrait diriger ses efforts vers un nombre limité d'entreprises qui offrent le plus de potentiel en matière d'expansion. Les meilleurs candidats pour le transfert sont les entreprises qui connaissent une expansion, qui sont dotées d'une bonne gestion et qui se trouvent dans une excellente situation financière. Les actions précises que la Commission peut

prendre sont semblables à celles qui stimuleront la croissance des entreprises de base. Ces mesures sont discutées dans la partie suivante.

2.4.6 Croissance des entreprises établies dans la base économique

Ce mécanisme est souvent le meilleur moyen de stimuler la croissance économique d'une région à court terme.[1] La croissance d'une entreprise peut reposer sur divers facteurs : le niveau technologique des produits, les changements par rapport au marché, la gestion de l'entreprise et sa taille, etc. Règle générale, on peut distinguer les entreprises qui ont un potentiel élevé de croissance de celles qui n'en ont pas. L'âge de l'entreprise et l'expansion qu'elle a connue sont deux indicateurs valables.

Le potentiel de croissance varie inversement avec l'âge. Toutes proportions gardées, le potentiel d'une jeune entreprise est plus élevé que celui d'une entreprise plus ancienne.[2]

Le bilan de croissance de l'entreprise est un deuxième indicateur. Une entreprise de trente ans et dont la main-d'oeuvre a augmenté très peu ou pas du tout offre, généralement peu de potentiel de croissance. En réalité, il est peu probable qu'une entreprise dans un état de stagnation relative puisse soudainement réacquérir les éléments nécessaires à sa relance. On pourrait difficilement imaginer qu'une entreprise qui n'a pas connu de croissance dans dix ans puisse connaître une certaine expansion soudaine. Une compagnie "stagnante" devient désuète par rapport à ses produits, son image, sa technologie, son équipement, la compétence de son personnel, etc. Les études

---

1 Aux Etats-Unis de 1969 à 1976, environ 50 % des nouveaux emplois ont été créés par l'expansion d'entreprises déjà en place. Les entrepreneurs autonomes ont représenté 60 % des emplois créés par l'expansion. Voir : D. L. Birch, "The Job Generation Process", M.I.T., 1979, p. 6.

2 Aux Etats-Unis, environ 80 % des emplois sont créés par des établissements qui sont âgés de quatre ans ou moins. Voir : D. L. Birch, "Who Creates Jobs?", The Public Interest, n° 65, 1981, p. 8.

effectuées en Angleterre ont clairement démontré ce phénomène.[1] Une récente étude américaine a révélé que les entreprises stables étaient celles qui avaient le moins de chance de s'accroître et celles qui risquaient le plus d'échouer.[2]

L'âge de l'entreprise en soi n'est pas nécessairement une variable causale, mais dans une petite ou moyenne entreprise, l'âge est souvent en corrélation avec le nombre d'années durant lesquelles les principaux cadres ont été en place. Le bilan de croissance est souvent en corrélation avec les facteurs internes et externes qui affectent le dynamisme.

La présente étude établie quatre catégories d'entreprises de base : entreprises dynamiques; entreprises d'un potentiel élevé; entreprises d'un potentiel limité; et grandes entreprises. Trois de ces catégories - dynamiques, potentiel élevé et grandes entreprises sont de nature à intéresser une commission.

i) Entreprises appartenant à des propriétaires locaux d'un potentiel de croissance élevé (entreprises dynamiques)

En se fondant sur les bilans de croissance, une commission peut facilement identifier les entreprises locales qui ont un potentiel de croissance élevé. La Commission peut intervenir auprès de ces compagnies à divers niveaux. Ainsi, peut-elle créer un climat qui favorise les décisions en matière d'expansion. La direction des moyennes et petites entreprises a souvent d'excellentes raisons d'hésiter à relever le défi que présente l'expansion. La décision d'accroître la capacité de production de l'une de ses entreprises est une étape importante vers l'inconnu qui peut souvent

---

1 Marcel Côté, "La croissance des p.m.e. : annexe technique", La Chambre de Commerce de la province de Québec, 1974.

2 D. L. Birch, "The Job Generation Process", M.I.T., 1979, p. 17.

compromettre la survie d'une entreprise. Un entrepreneur prend rarement ses décisions dans le vide. Les autres collègues, les propriétaires de commerce et les directeurs sont consultés fréquemment et l'entrepreneur est souvent très sensibilisé aux pressions sociales explicites et implicites et, selon le rapport obtenu des groupes pairs, il peut être ou ne pas être persuadé de prendre des risques. Il existe de nombreuses façons pour une commission d'accroître les rémunérations sociales reliées aux risques et à l'expansion.

La création d'un milieu expansionniste comporte une série de mesures et d'actions. A prime abord, ces mesures peuvent sembler ne pas être reliées et peu significatives, mais ensemble, elles ont une influence à la fois subtile et puissante sur la direction des entreprises qui ont la possibilité d'accroître leurs opérations. La rémunération sociale accordée à un directeur d'une entreprise dynamique, la reconnaissance par les membres du Conseil de la Commission et l'influence d'autres personnalités locales importantes contribuent toutes à créer un tel climat.

Dans une région dont la population varie de 50 000 à 150 000 habitants, le cercle des entrepreneurs et en particulier celui des dirigeants des entreprises manufacturières, est relativement petit et généralement très réceptif à ce type de stimulants. Le nombre d'entreprises de base d'un potentiel élevé est également limité. Une commission traitera avec 10 à 25 entreprises dans la plupart des cas. Ainsi donc, on peut concevoir des programmes fortement concentrés et bien dirigés pour stimuler les décisions vers l'expansion. Une fois que l'action est entreprise, il se crée un élan. Les forces de la récession peuvent

ralentir cet élan, mais il reprend dès que l'économie est de nouveau relancée.

Les subventions se sont avérées un outil valable pour susciter la prise de décisions en matière d'expansion. Peu de propriétaires de petites entreprises restent insensibles à la possibilité d'obtenir une subvention qui paierait une bonne partie des coûts de capitaux exigés pour l'expansion. Une commission qui prépare des demandes et négocie les conditions de ces subventions peut réduire le risque d'échec à cette étape, influencer la direction d'une petite compagnie et l'inciter à accroître ses activités.

ii) Entreprises appartenant à des entrepreneurs locaux qui auraient un potentiel élevé si elles étaient dirigées par une autre direction (entreprises d'un potentiel élevé)

Cette catégorie d'entreprises locales comprend celles qui techniquement parlant ont un potentiel important de croissance, mais qui en réalité sont grandement limitées par leur direction actuelle. Plusieurs raisons peuvent inciter les propriétaires des entreprises à limiter leurs horizons et à diminuer leurs ambitions. Une entreprise peut avoir atteint un niveau d'activité confortable et le propriétaire peut vouloir minimiser les problèmes et obtenir un revenu satisfaisant, et il n'est donc pas intéressé à se lancer dans des projets d'expansion. Ces entreprises sont souvent prêtes pour une nouvelle prise en charge pourvu qu'on offre un bon prix et des bonnes conditions. Les entreprises dirigées par des mauvais directeurs se trouvent à peu près dans la même situation; le même diagnostic s'applique à elles. Dans le cas de ces deux genres d'entreprises, la tâche de la

Commission consiste à provoquer des changements dans les hauts paliers de direction. Il s'agit évidemment d'une tâche qui exige de la diplomatie, mais c'est néanmoins une fonction de la Commission.

iii) Entreprises dans le "secteur mou" de l'économie dont la fermeture pourrait avoir un impact économique important (grandes entreprises)

Cette troisième catégorie d'entreprises comprend celles dont la survie à court et à moyen terme est douteuse mais dont la disparition nuirait grandement à la base économique. Dans la mesure où la Commission de développement économique peut influencer l'avenir de ces entreprises, elle devrait leur accorder une attention spéciale. Deux mesures sont généralement valables. D'abord, la Commission peut encourager le regroupement de ces entreprises. Si les propriétaires investissent d'autres capitaux dans une entreprise, cela aura pour effet de réaffirmer leur engagement vis-à-vis de leur compagnie et ils seront moins portés à la laisser devenir stagnante ou faire faillite.

Deuxièmement, une commission est souvent en mesure d'aider l'entreprise affectée à obtenir des subventions spéciales afin de compenser les coûts sociaux élevés des pertes d'emplois, advenant la fermeture des entreprises. Toutefois, une commission ne doit pas se laisser accaparer par les activités inutiles que les compagnies en difficulté lui imposent. La Commission devrait examiner l'efficacité avec laquelle elle répartit ses ressources limitées en termes du nombre d'emplois de base qui sont en jeu. Cette démarche démontrera souvent qu'il est plus "rentable" d'aider les entreprises qui sont en bonne santé que celles qui sont en très mauvaise posture.

La structure industrielle d'une région offre à une commission de développement économique une base qui peut être fertile en termes de nouveaux emplois. La Commission peut souvent ne pas tenir compte des grandes entreprises, car elle ne peut pas influencer les mesures qu'elles prennent; elle peut aussi oublier les petites entreprises qui n'ont pas de potentiel de croissance. Toutefois, les compagnies qui ont un potentiel se trouvent généralement entre ces deux extrêmes. Puisqu'elles sont, en règle générale, peu nombreuses, la Commission peut établir des plans d'action précis pour ces entreprises. Dans nombre de cas, ces entreprises offrent la façon la plus efficace d'augmenter le nombre d'emplois de base dans une région.

2.4.7 Expansion du secteur induit

L'expansion de la base économique d'une région mène rapidement à une augmentation de la demande locale. Les entreprises dans le secteur induit répondront à cette demande en augmentant leur production de biens et de services et en augmentant ainsi le nombre de leurs employés. (Ces nouveaux emplois induits en échange créent une plus forte demande.) Plusieurs études ont révélé que l'économie locale s'adapte rapidement.[1] La valeur de l'effet multiplicateur varie selon la structure de l'économie particulière. Par exemple, ce multiplicateur est faible dans une région qui se trouve dans la périphérie d'une région métropolitaine, car il existe de nombreux liens avec les secteurs des ventes et des services de la métropole : les centres commerciaux ou régionaux; les services professionnels; les divertissements; etc.

L'économique de la production locale par opposition à l'importation de l'extérieur de la région est un phénomène qui n'est pas toujours bien compris. La taille et la diversification du secteur induit dépendent d'abord de la taille d'une unité de production à établir. Compte tenu de l'état de la technologie, les économies d'échelle sont réalisées uniquement à partir d'un certain niveau de production. L'unité de production efficace de taille minimale est celle qui réalise les économies d'échelle les plus considérables.

---

1 Voir surtout Steven J. Weiss et Edwin C. Gooding, "Estimation of Differential Development Multipliers in a Small Region Economy", Land Economics, 1968, vol. 44, n° 2.

Par conséquent, pour tout bien ou service, la production semblera locale à chaque fois que le marché local peut accueillir une telle unité de production efficace de taille minimale.

La décision de produire localement dépend davantage de la technologie de la production et de la taille minimale d'une usine efficace. Les économies d'échelle entraînent une baisse significative des coûts après l'obtention d'une taille minimale. Toute usine qui a cette taille minimale peut être relativement concurrentielle avec les grandes usines. Ainsi, chaque fois que le marché local peut accueillir une usine locale, un entrepreneur en profitera et cette activité fera son apparition dans la région. Ainsi, la taille minimale pour une usine efficace est le facteur déterminant de l'apparition de nouvelles activités.

L'expérience a démontré que le secteur induit s'accroît presque automatiquement sans intervention précise de la part de la Commission de développement économique. En effet, la Commission ne devrait pas gaspiller ses ressources limitées dans le secteur induit. Toutefois, bien que la croissance du secteur induit n'ait pas besoin d'être stimulée, il se peut qu'elle ait besoin d'être dirigée. Les communautés peuvent avoir un effet profond sur le développement économique de l'avenir par leur politique concernant le secteur induit. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas où il s'agit de permettre à une compagnie de l'extérieur de construire un centre commercial avec des grands magasins comme locataires ou plutôt de développer une rue commerciale déjà existante où les magasins appartiennent à des entrepreneurs locaux et sont contrôlés par des entrepreneurs locaux. La deuxième méthode produira un terrain beaucoup plus propice pour les entrepreneurs locaux et la croissance économique dans le secteur de base et le secteur induit.

Il se peut que toutes les activités de base ne réagissent pas de façon aussi spontanée. Des obstacles importants peuvent empêcher une région de réaliser son plein potentiel en matière d'emplois dans le secteur induit. C'est souvent le cas pour les services publics qui sont fournis par les gouvernements et qui ne sont pas assujettis aux forces du marché. En effet, l'absence de services publics comme un école ou un hôpital peut améliorer le potentiel d'une région surtout lorsque l'accroissement de la population exige ce service. Puisque les décisions concernant ces questions sont de nature politique, une région peut

faire l'objet d'une discrimination. La Commission peut juger qu'il convient d'intervenir afin d'essayer d'accélérer la prise de décisions lorsque le processus politique ne mène pas à une décision qui répond aux besoins locaux.

2.4.8 Activités métropolitaines (Remplacement des importations)

Les activités métropolitaines sont des activités de remplacement des importations. Il ne s'agit pas d'un mécanisme de croissance important dans les villes ou dans les régions à faible population. En Amérique du Nord, les activités métropolitaines prennent beaucoup d'importance lorsque la population dans une région atteint 100 000 habitants. Dans un marché de cette taille, il devient économiquement rentable de produire localement de plus en plus de biens et de services qui étaient importés auparavant.

Le remplacement des importations est le mécanisme de croissance à long terme le plus puissant. Il s'agit d'un mécanisme complexe. Trois facettes sont cruciales. Premièrement, certains des nouveaux biens ou services produits localement finiront par être exportés, ce qui augmentera de nouveau la valeur totale de la production locale. Troisièmement, les nouvelles importations sont achetées dans la région, ce qui change la gamme des produits importés et qui créé de nouvelles possibilités pour le remplacement des importations. Le remplacement des importations ne réduit pas le niveau des importations dans une région : il ne fait que contribuer à la redifinition de ce qui est importé sans en affecter la valeur totale. A chaque fois que la gamme des importations est redéfinie, un ou plusieurs biens ou services importés peut atteindre le niveau auquel il devient rentable de le produire localement dans une unité de production efficace de taille minimale. Ainsi, la redéfinition de la gamme des importations qui suit le remplacement d'un bien importé par un autre bien produit localement, peut déclencher une deuxième ronde de substitution d'importations.

Toutefois, le déclenchement du mécanisme de substitution des importations reste toujours lié à la croissance de la base économique. Si une région n'augmente pas continuellement ses exportations, le cycle s'arrêtera et l'économie deviendra stagnante. Ainsi, une économie métropolitaine doit rester dynamique et continuer d'offrir des conditions favorables à l'apparition d'entrepreneurs locaux dans la base économique.

La substitution d'un produit importé est l'un des indicateurs de base de la croissance économique. On expérimente ce mécanisme lorsqu'une région commence à se procurer certains de ses propres services financiers et professionnels : comptables, architectes, courtiers, bailleurs de fonds commerciaux, traitement des données et agences de publicité. On le trouve également dans les activités récréatives et de loisirs; théâtres d'été, restaurants de qualité, etc. Dans le secteur manufacturier, ce mécanisme s'observe dans la mutation progressive d'ateliers de réparation en usines de fabrication qui produisent pour le marché local. Dès que la demande locale permet la présence d'une unité de production efficace de taille minimale, un entrepreneur répond à cette demande.

Ce mécanisme de substitution se développe presque automatiquement. Toutefois, une commission peut intervenir pour éliminer les embûches ou les obstacles qui nuisent au processus normal d'adaptation. La prestation de services professionnels aux entreprises qui ne sont pas contrôlées localement illustre les possibilités d'intervention à ce niveau. Les cadres supérieurs embauchent généralement des professionnels comme des avocats, des comptables, des agents d'assurance et des experts-conseil. Lorsque le siège social est une entité distincte et qu'il se trouve dans une autre ville, les directeurs des succursales locales ont rarement recours aux services des professionnels locaux. Toutefois, rien n'empêche l'entreprise d'utiliser des professionnels locaux et la Commission peut faire des pressions auprès des entreprises pour qu'elles le fassent. Le contact immédiat est le directeur de la division locale, mais la Commission devrait chercher des occasions pour rencontrer les cadres supérieurs et profiter de ces occasions. A ce niveau, on n'utilise pas les services professionnels locaux essentiellement parce qu'on ne sait pas quels services existent et parce que l'entreprise a été sollicitée par des fournisseurs de l'extérieur.

La participation des professionnels locaux aux activités des succursales des grandes compagnies offre des bénéfices mutuels. La communauté, ou plus précisément, les professionnels qui sont complètement intégrés à la communauté, participent à la gestion de ces compagnies et on peut les contacter pour influencer leur décision. La communauté bénéficie de cette participation locale. Elle profite également de la contribution économique générée par la vente de ces services et a la possibilité de renforcer et de diversifier son

secteur professionnel. Cette contribution locale a également des avantages pour la succursale. Elle la rend plus sensible à son milieu et l'aide à mieux s'intégrer à la communauté locale.

2.5 Conclusions

La croissance économique est un procédé complexe. On peut comparer une économie moderne à une forêt. Les arbres et les plantes représentent les unités de production (entreprises). Les arbres ayant atteint la maturité ressortent en raison de leur importance. Toutefois, la contribution directe à la croissance de la forêt par ces arbres est minime puisqu'ils ont déjà atteint leur maturité. La principale source de croissance pour l'avenir est les semis et les jeunes pousses. De la même façon, la croissance de l'économie repose sur les nouvelles entreprises ou sur les entreprises qui prennent de l'expansion et qui ont la possibilité de s'accroître.

Toute stratégie de développement devrait être axée sur la stimulation de la croissance et le renouvellement régulier des entreprises par la création continue de nouvelles entreprises. Dans une forêt, il est difficile d'identifier les arbres qui grandiront et produiront, mais il s'en trouvera. De même, une stratégie de développement économique devrait viser à créer des conditions favorisant la mise sur pied et l'expansion des entreprises. Les entreprises d'un potentiel élevé bénéficieront de ce milieu favorable.

L'approche vis-à-vis du développement économique utilisée dans le présent rapport repose sur une telle analyse. Elle s'appuie sur une théorie de croissance économique axée sur le développement de la base économique par les entrepreneurs locaux. En somme, il y a huit mécanismes par lesquels la croissance économique régionale peut être stimulée et gérée. Ces mécanismes ont été définis et discutés en fonction de leur gestion par une commission de développement économique.

Le développement de l'esprit d'entrepreneur et la croissance de nouvelles entreprises peut se produire dans tout secteur économique. En faisant le diagnostic de l'économie d'une région, on trouvera toujours un nombre limité de secteurs qui possèdent un potentiel de croissance important et d'autres qui

offrent relativement peu de possibilités de croissance à long terme. Toutefois, un nouveau producteur dont les coûts sont faibles ou un producteur qui exploite un marché particulier peut faire son apparition même dans un secteur saturé. Ainsi, bien que les moyens de croissance probables soient relativement faciles à identifier, une commission de développement économique ne devrait pas consacrer toutes ses ressources "au secteur de croissance". Nous proposons plutôt une stratégie fondée sur l'identification des entrepreneurs efficaces sans égard au secteur et sur la création des conditions favorisant la création et l'expansion de tout genre d'activités d'entrepreneur des secteurs de base.

3.0 ECONOMIE DE LA REGION CHALEUR

Le présent chapitre décrit les principaux éléments de la structure économique et démographique de la région. Dans cette discussion, nous suivons le cadre de référence établi dans le chapitre précédent relativement au développement économique. La première partie décrit la structure générale globale de l'économie; la deuxième partie analyse les éléments clé de la base économique; et enfin, la dernière partie résume les forces et les faiblesses de la région Chaleur qui sont des éléments importants dans le réaménagement de la stratégie régionale.

3.1 Description de la région

La région Chaleur est située dans le Nord-est du Nouveau-Brunswick près de la côte sud de la baie des Chaleurs. La région, qui couvre une superficie d'environ 3 900 kilomètres carrés, (1 500 milles carrés) s'étend sur un rayon d'environ 60 kilomètres (35 milles) autour de la ville de Bathurst, à partir des limites ouest du village de Grande-Anse jusqu'à la rivière Benjamin dans le comté de Restigouche. Elle englobe également la communauté de Allardville.

La ville de Bathurst est l'une des sept municipalités au sein de la région et elle englobe les villages de Beresford, Nigadoo, Petit-Rocher, Pointe-Verte, Belledune et Jacquet River.

La région Chaleur a une base économique qui a été développée en fonction de la disponibilité des importantes ressources naturelles du bois, du plomb et du zinc. Vu son emplacement physique et sa base démographique importante (Bathurst est la plus grande ville dans le Nord du Nouveau-Brunswick), c'est également un centre important de services tels que les transports, la distribution, l'éducation, la santé et la vente. La région attire la population des régions environnantes pour ces services. Le secteur des services est une composante importante et considérable de la base économique de la région tout comme le sont d'ailleurs les industries primaires.

3.2 Structure de l'économie

Les données disponibles les plus récentes sur la population et la main-d'oeuvre proviennent du recensement de 1981. Nous sommes actuellement en 1986, soit cinq ans malheureusement après le recensement et la période provisoire a connu de nombreuses fluctuations économiques. Il faut tenir compte de ce facteur en étudiant l'analyse présentée dans cette partie.

3.2.1 Population

La population totale de la région se chiffrait à 42 665 habitants selon le recensement de 1981. De ce nombre d'habitants, 23 627 se trouvent dans le noyau urbain, les autres 19 038 étant répartis principalement dans les petites agglomérations linéaires le long des principales routes d'accès de la région.

La croissance démographique dans la région a connu un taux qui se situe bien au-delà du taux de croissance provincial de 1976 à 1981. La population de la région a augmenté de 1,3 % par année comparativement au taux de croissance provincial de 0,6 %.

Ce taux de croissance élevé s'explique apparemment par le taux de croissance démographique naturel élevé et par le retour dans la région de personnes qui étaient parties vers l'Ouest auparavant mais qui ont perdu leur emploi à la suite de la récession.

Les données pour le recensement de 1986 ne sont pas encore disponibles, mais le taux d'augmentation historique s'est probablement maintenu.

Toutefois, le taux d'expansion industrielle dans la région sera faible, ce qui devrait avoir un effet mitigé sur la croissance démographique. Le défi qu'aura à relever la CIRC consistera à maintenir l'activité de création d'emplois à un niveau égal ou supérieur au taux de croissance démographique.

3.2.2 Emploi

Tel que le révèle le tableau 6, la population active de la région en 1981 se chiffrait à 17 215, soit une augmentation de 44,8 % par rapport à l'année 1971. La majeure partie de la croissance dans le secteur des emplois au cours de cette période de dix ans s'est produite dans le secteur tertiaire qui a connu un taux d'augmentation de 83,9 %. Les secteurs qui forment les premières composantes de la base, soit les secteurs primaires et secondaires, ont connu une croissance beaucoup plus faible.

Ces chiffres surévaluent probablement l'emploi actuel dans le secteur primaire. Suite aux réductions dans l'industrie minière qui constituent un des facteurs contribuant le plus à l'emploi dans le secteur primaire, le nombre d'emplois est probablement inférieur à 2 525, chiffre cité lors du recensement de 1981.

La région compte encore néanmoins un plus large pourcentage de sa population active dans les activités secondaires et primaires que l'ensemble de la province ou l'ensemble du pays (voir tableau 7).

MARCHE DE LA MAIN-D'OEUVRE

TABLEAU 6 : IMPORTANCE DE LA POPULATION ACTIVE DE LA REGION CHALEUR

Secteur	1971	1981	Augmentation en %
Secteur primaire			
Agriculture	155	170	2,7 %
Forêt	505	620	22,8 %
Pêche et piégeage	65	180	176,9 %
Exploitation minière	1 580	1 555	-1,6 %
Total partiel	2 305	2 525	9,5 %
Secteur secondaire			
Fabrication	2 080	2 410	15,9 %
Industrie du bâtiment	850	1 205	41,8 %
Total partiel	2 930	3 615	23,4 %
Secteur tertiaire			
Transports, communications et autres services	690	840	21,7 %
Vente	1 840	3 030	64,7 %
Finance, assurance et immobilier	200	495	147,5 %
Industrie de la vente, des services personnels et communautaires	2 335	4 890	109,4 %
Administration publique et défense	665	1 285	93,2 %
Total partiel	5 730	10 540	83,9 %
Industrie non désignée ou non définie	920	535	41,8 %
TOUTES LES INDUSTRIES	**11 885**	**17 215**	**44,8 %**

SOURCE : RECENSEMENT DE 1981, STATISTIQUE CANADA

TABLEAU 7 : REPARTITION EN POURCENTAGE DE LA POPULATION ACTIVE PAR SECTEUR (1981)

	Région de la CIRC	Nouveau-Brunswick	Canada
Agriculture	1,0	2,5	4,1
Foresterie	3,7	3,2	0,9
Autres industries primaires	10,4	2,5	2,1
Secteur manufacturier	14,4	16,7	19,2
Bâtiment	7,2	7,4	6,5
Total partiel, primaire et secondaire	36,7	32,3	32,8
Transports et communications	5,0	9,3	8,9
Commerce	18,2	17,1	16,9
Finance, assurance et immobilier	3,0	3,7	5,4
Services professionnels et communautaire	29,3	28,0	29,3
Administration publique	7,7	9,7	7,6
Total partiel, services	63,2	67,8	67,2
TOTAL	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Cette situation de l'emploi est grandement influencée par les industries primaires. Les industries manufacturières, qui constituent aussi une composante importante, représentent un pourcentage relativement plus faible que la moyenne provinciale en dépit (ou peut-être à cause) de la présence d'une grande usine de pâtes à papier et d'une fonderie qui représentent ensemble plus de 1 000 emplois dans le secteur manufacturier. Les statistiques comparatives ne sont pas disponibles pour les années après 1981. Toutefois, au cours de la présente étude, on a effectué une enquête auprès des entreprises afin de déterminer les changements qui se sont produits en matière d'emploi dans les entreprises manufacturières de base de la région. Cette enquête a révélé que l'emploi avait augmenté de 1 960 à 2 387, soit un changement moyen annuel de 4 %, comparativement au changement de 2 % pour le secteur manufacturier au cours de la période de 1971 à 1981.

3.3 Base économique

La base économique totale de la région en 1986 comprend environ 5 950 emplois. Ces emplois sont répartis de la façon illustrée au tableau 8. On présente également des chiffres comparatifs pour 1981. Ce tableau a été préparé à partir d'une enquête spéciale effectuée par la CIRC.

Le nombre total des emplois ne correspondra pas à celui du tableau 6, qui est fondé sur les données du recensement. Bien que le tableau 6 soit basé sur l'information fournie par des particuliers, le tableau 8 provient des entreprises. Une autre différence, c'est que seules certaines entreprises dans le secteur tertiaire sont considérées comme faisant partie de la base économique (celles qui répondent aux critères décrits au chapitre 2).

C'est généralement dans le secteur manufacturier que la CIRC peut intervenir directement en vue d'accroître le nombre d'emplois. L'activité du secteur primaire dépend de forces qui échappent au contrôle de la Commission. L'activité du secteur tertiaire peut parfois être influencée indirectement par l'organisation, le lobbying et d'autres types d'activités semblables. Toutefois, c'est par rapport à l'augmentation des 1 300 emplois environ dans les petites et moyennes entreprises dans la région que la CIRC peut de façon la plus réaliste intervenir pour le développement de la base économique.

Dans les parties suivantes, nous présentons une analyse de chacun des secteurs qui contribuent à la base économique.

3.3.1 Industries primaires (2 420 emplois)

Les industries primaires ont constitué une composante importante de la base économique de la région et au cours des dernières années, elles sont restées relativement stables. Toutefois, les emplois dans le secteur forestier (620 emplois) et l'exploitation minière (1 450 emplois), dépendent largement de la disponibilité de la ressource et de la situation du marché mondial respectivement. Les prévisions générales pour ces deux activités révèlent un déclin de l'emploi, compte tenu des activités actuelles.

TABLEAU 8 : LA BASE ECONOMIQUE : 1986

Secteur primaire	1981	1986	Augmentation/ réduction	Changement en %
Agriculture	170	170		
Foresterie	620	620		
Pêche	180	180		
Exploitation minière	1 550	1 450	-100	
Total partiel, primaire	**2 520**	**2 420**	**-100**	**-4**
Secteur secondaire				
Pâtes et papiers	540	530	-10	-2
Fonderie	480	520	40	8
Transformation du poisson	170	240	70	41
Scieries	190	190	--	0
Engrais	135	160	25	19
Aliments et boissons	40	100	60	150
Caoutchouc	15	20	5	33
Produits du bois	30	50	20	67
Industrie métallique	140	220	80	57
Autres secteurs manufacturiers	220	350	130	59
Total partiel, secondaire	**1 960**	**2 380**	**420**	**21**
Secteur tertiaire				
Transports & distribution	60	110	50	83
Ministères fédéraux	290	280	-10	-3
Ministères provinciaux	520	520	--	--
Autres	120	120	--	--
Total partiel, tertiaire	**990**	**1 030**	**40**	**4**
TOTAL DES EMPLOIS DE BASE	**5 470**	**5 830**	**360**	**7**

SOURCE : Secteur primaire : Recensement de 1981 (prévisions de l'exploitation minière par DPA)
Autres secteurs : Enquête effectuée par la CIRC auprès des entreprises

L'aspect le plus positif pour la région, c'est que l'exploration dans le domaine de l'or et de l'argent se poursuit activement, plusieurs compagnies minières ayant dépensé des sommes substantielles pour vérifier les réserves disponibles. Les résultats de ces explorations sont évidemment importants pour l'expansion du secteur primaire. Ils contribuent également à la base économique dans la mesure

où les entreprises embauchent du personnel local, tiennent des bureaux et dépensent de l'argent dans la région dans le cadre de leurs activités de mise en valeur de la ressource.

3.3.2 Affinage des métaux (1 entreprise - 520 emplois)

Brunswick Mining and Smelting est l'un des deux principaux employeurs dans la région. Le nombre d'emplois à la fonderie a augmenté marginalement au cours des cinq dernières années. Toutefois, à long terme, l'emploi dans cette industrie diminuera au fur et à mesure que la fonderie investira des sommes dans l'accroissement de sa productivité et des applications de la technologie actuelle. Au cours des cinq prochaines années, on connaîtra probablement une réduction de l'emploi de 10 à 20 %.

3.3.3 Transformation du poisson (3 entreprises - 240 emplois en saison de pointe)

Le secteur des pêches n'est pas un grand producteur d'emplois dans la région. Bon nombre des 244 emplois mentionnés ci-dessus sont des emplois saisonniers et sont donc assujettis à la nature cyclique de l'industrie des pêches. De plus, toute l'industrie des pêches et de la transformation du poisson est en voie de subir une restructuration importante sur la côte est et l'orientation à long terme sera axée probablement sur la réduction du nombre d'emplois au fur et à mesure que les usines se rationaliseront et que la ressource diminuera. La plus grande usine de transformation dans la région a fermé récemment, et elle fonctionne maintenant de saison en saison.

Il est peu probable que d'autres événements dans l'industrie de la transformation du poisson représentent un potentiel d'emplois important pour la région Chaleur.

3.3.4 Pâtes et papiers (1 entreprise - 530 emplois)

L'industrie des pâtes et papiers est assujettie à un degré considérable de réajustement international. La Consolidated Bathurst entreprend actuellement un plan d'investissement de 80 millions de dollars qui sera achevé d'ici l'automne

de 1988. Ce plan d'investissement comprend une dépense de 70 millions de dollars pour la mise en place de la technologie de pâte chimico-thermomécanique (PCT) et de 10 millions de dollars pour l'installation d'un système de traitement des effluents. D'ici 1989, la production sera d'environ 50 % en matériel ondulé et 50 % en pâtes chimico-thermomécaniques blanchies. Ces changements ne devraient pas avoir un impact sur le nombre d'emplois dans l'usine. Par conséquent, les objectifs pour les cinq prochaines années seront de maintenir les emplois au niveau de 1986, soit 500 emplois.

3.3.5 Scieries (4 entreprises - 190 emplois)

Toutes les scieries dans la région sont soit exploitées par la Consolidated Bathurst ou sont sous-titulaires de permis de la Consolidated Bathurst. Au total, l'emploi est resté relativement stable dans le secteur des scieries, bien qu'il se produise des fluctuations importantes d'une entreprise à l'autre - l'une manifestant un expansion substantielle, l'autre connaissant une baisse et les deux autres ayant demeuré relativement stable. La diminution de l'approvisionnement de bois utilisable est une des principales contraintes qui affectent ce secteur. On prévoit généralement dans la région un déclin des activités et conséquemment une baisse de l'emploi à mesure que l'épuisement de la ressource continuera.

3.3.6 Engrais (3 entreprises - 160 emplois)

Le secteur de la production des engrais est l'un des plus dynamiques dans la région. Ce secteur a ajouté 25 nouveaux emplois au cours des cinq dernières années et est un exemple de la façon dont les petites entreprises locales sont des retombées d'une grande industrie dans la région. L'usine d'engrais à Belledune vient juste d'investir une somme de 4 millions de dollars afin d'augmenter sa productivité et de faire l'essai de la nouvelle technologie. Le nombre d'emplois devrait rester constant.

Deux autres usines dans la région produisent des engrais mixtes. Ces deux usines ont des projets d'expansion pour les cinq prochaines années. Les engrais sont une composante de nombreux programmes canadiens d'aide à l'étranger comportant des projets de développement agro-alimentaire dans les pays du tiers

monde, et les entreprises de la région estiment qu'elles peuvent s'organiser pour obtenir plus de contrats de l'ACDI afin de diversifier davantage leurs efforts en marketing. Les entreprises préparent également de nouveaux types de produits qui ajoutent à la valeur. Chacun de ces projets augmenterait l'emploi dans ce secteur.

3.3.7 Aliments et boissons (4 entreprises - 100 emplois)

Ce secteur a connu une augmentation rapide depuis 1981, le nombre d'emplois total ayant plus que doublé au cours de cette période. La majeure partie de cette croissance provient d'une usine d'embouteillage qui a ajouté 50 emplois à ces activités. Les autres entreprises d'aliments et de boissons sont relativement petites bien qu'elles soient dynamiques, qu'elles soient dotées d'une bonne gestion et qu'elles envisagent des projets d'expansion pour l'avenir. Ces petites entreprises sont suffisamment intéressées et ont assez de potentiel pour accroître leurs activités, et elles devraient fournir de nouveaux emplois pour la région au cours des cinq prochaines années. Toutefois, vu la taille de leurs activités à l'heure actuelle, on ne prévoit pas qu'elles créeront plus de 10 à 15 emplois.

3.3.8 Fabrication du caoutchouc (2 entreprises - 20 emplois)

Bien qu'il s'agisse actuellement d'un petit secteur actuellement, c'est un secteur industriel dynamique qui est une illustration également de la création d'entreprises à partir d'industries majeures pour offrir des services et des produits à leur ancien employeur. Les deux entreprises dans le secteur sont en exploitation depuis 1981 et ont des projets d'expansion pour les cinq prochaines années.

Le secteur a été relativement innovateur et les entrepreneurs ont été dynamiques et actifs dans la recherche de marchés pour vendre leurs produits à l'extérieur de la région. Il semble possible que le développement de nouveaux marchés se poursuivent. Ce secteur est un bon exemple de l'expansion des entreprises de base d'une région. Bien que les entreprises aient commencé en fournissant des produits requis dans la région, elles ont reconnu qu'afin d'accroître leurs activités et de diversifier leur base de clientèle, elles doivent exporter à

l'extérieur de la région. Une des entreprises, Industrial Rubber, a pu obtenir un contrat du ministère de la Défense nationale pour le réusinage de bandes de roulement.

La Commission devrait suivre ce secteur de près et maintenir des contacts réguliers avec tous les fabricants afin de favoriser la croissance et le développement de ces entreprises dynamiques.

3.3.9 Produits du bois (7 entreprises - 50 emplois)

Ce secteur comprend principalement des petites entreprises (deux seulement ont dix employés ou plus). Néanmoins, le taux de croissance de l'emploi a été élevé. En cinq ans, l'emploi a augmenté de 29 à 49 pour cent, deux nouvelles entreprises ayant été créées au cours de cette période. La plupart de ces entreprises ont des marchés intéressants à l'extérieur de la région. Celles qui ont connu la plus grande croissance ont réussi à le faire par la diversification de leur ligne de produits et en trouvant des marchés pour leurs nouveaux produits.

Le secteur devrait continuer de connaître une certaine croissance et pourrait avoir un taux de croissance semblable à celui des cinq dernières années si les producteurs les plus dynamiques peuvent continuer de diversifier leurs produits et d'accroître leurs ventes à l'extérieur de la région.

3.3.10 Industrie métallurgique (14 entreprises - 220 emplois)

Il s'agit d'un secteur important tant au point de vue de la contribution qu'il apporte à l'emploi qu'au point de vue de son potentiel de croissance. Une bonne partie de la croissance par le passé a résulté de l'activité minière et manufacturière dans la région. Probablement 25 % au moins des emplois sont reliés directement aux contrats, à l'entretien et à la fabrication sur commande pour ces industries. Le secteur en général a connu une croissance d'environ 50 % par rapport au nombre d'emplois de 1981 à 1986. Les entreprises qui ont connu la plus haute augmentation du nombre d'emplois créés sont celles qui exportent un pourcentage élevé de leur production à l'extérieur de la région.

SMI Industries est le plus gros employeur dans ce secteur. Cette entreprise participe à la recherche et au développement de plusieurs nouveaux produits afin de pouvoir faire concurrence pour une plus vaste gamme de produits sur le marché international. De plus, le programme de remplacement d'équipement de capital du ministère des Transports créera des nouvelles possibilités pour la ligne de produits de cette entreprise.

Il s'agit d'un secteur qui comprend une masse critique solide d'expertise et qui manifeste de l'intérêt pour la croissance et l'expansion. Manifestement, les zones traditionnelles de croissance - offrant des services aux grandes industries régionales - ne connaîtront probablement pas d'expansion au cours des cinq prochaines années. Par conséquent, la croissance continue exigera que l'on trouve des possibilités dans le domaine de la fabrication pour les sous-titulaires de permis et les sous-traitants. Ce sont des domaines où la Commission peut jouer un rôle important pour encourager la croissance en identifiant le plus grand nombre d'occasions possibles de participer aux grands projets d'expansion dans la région et en trouvant des possibilités pour les sous-traitants et les sous-titulaires de permis à l'extérieur de la région.

3.3.11 Artisanat

L'artisanat représente une petite zone d'activités qui ne cesse de s'accroître. A l'heure actuelle, toute activité est effectuée par des artisans individuels qui travaillent à partir de leur maison ou de leur studio. L'industrie artisanale dans certaines régions de la province, telles que la région de la capitale, a connu un véritable élan et les studios sont devenus de petites entreprises manufacturières actives. Le ministère du Commerce et de la Technologie a offert des subventions à ce secteur également. Il est possible de motiver les artisans dans le territoire qui relève de la CIRC à accroître leurs activités pour en faire de plus grandes opérations.

3.3.12 Autres secteurs manufacturiers (24 entreprises - 350 emplois)

Ce secteur a augmenté de 130 emplois depuis 1981. L'entreprise ayant contribué le plus à la croissance de l'emploi est le Landry's Strawberry World qui a augmenté de 50 à 127 emplois (durant la saison de pointe). Les autres

manufacturiers qui ont contribué à cette augmentation du nombre d'emplois comprennent les entreprises de produits de fourrure, de fenêtres isolées et de sable pour le décapage. La moitié des entreprises de ce groupe ont révélé qu'elles avaient des projets d'expansion au cours des cinq prochaines années.

3.3.13 Secteur des services (24 entreprises et ministères du gouvernement - 1 030 emplois)

Le secteur des services est une composante majeure de la base économique. Cette situation est attribuable à l'emplacement stratégique de la région pour les services de distribution, l'entretien des routes et la fourniture des services gouvernementaux. Dans l'ensemble, ce secteur n'a connu aucune augmentation du nombre d'emplois au cours des cinq dernières années. Ce fait souligne que la plupart des ministères qui sont dans la base économique sont stables et ne connaîtront probablement aucune expansion importante. La seule façon d'accroître les emplois dans ce secteur consiste à attirer de nouveaux ministères ou de nouveaux types de services dans la région.

La région compte également un siège social important dans sa base économique. Une chaîne de quincailleries établie dans la région compte un total de 55 emplois à son siège social.

Bien que le secteur des services n'ait pas connu une augmentation globale, la sous-composante de distribution et des transports a augmenté substantiellement. Les entreprises dans ce secteur ont ajouté 51 nouveaux emplois dans la région au cours des cinq dernières années.

3.4 Base manufacturière : son potentiel

Dans le chapitre 2, nous avons discuté de la façon dont les entreprises pourraient être classées pour identifier celles qui ont le potentiel de croissance le plus élevé. Pour la classification qui suit nous utiliserons :

- Entreprises dynamiques;
- Entreprises d'un potentiel élevé;
- Entreprises d'un potentiel de croissance limité;
- Grandes entreprises; et
- Entreprises appelées à fermer.

Le regroupement des entreprises en cinq catégories s'appuie sur des critères qui comprennent entre autres :

. Croissance de l'emploi;
. Projets d'expansion;
. Niveau des exportations à l'extérieur de la région; et
. Autres indicateurs du rendement commercial (par exemple, force financière, capacité de gestion, marchés).

Normalement, les entreprises dans les secteurs dynamiques et de potentiel élevé ont un rendement exceptionnel pour la région. Les grandes entreprises méritent une attention spéciale en raison de leur importance globale en termes d'emploi. Les entreprises d'un potentiel de croissance limité comprennent les petites et moyennes entreprises qui ne devraient pas connaître une expansion significative. Il ne s'agit pas nécessairement pour autant d'entreprises vulnérables. Souvent, il peut s'agir tout simplement d'entreprises qui ont atteint leur plateau en termes de marché, ou encore d'entreprises dont le directeur ou le propriétaire n'est pas très intéressé à accroître ses activités. Le tableau 9 présente un sommaire de l'activité de création d'emplois pour chaque catégorie d'entreprises.

Au total, la base économique de la région compte 86 entreprises et ministères du gouvernement. Abstraction faite des ministères du gouvernement, la base économique compte 74 entreprises. 13 ou 18 % de ces entreprises sont dans la catégorie des entreprises dynamiques, 27 ou 36 % sont dans la catégorie des entreprises d'un potentiel élevé tandis que 22 ou 30 % se trouvent dans la catégorie des entreprises d'un potentiel limité. Treize entreprises sont de grandes entreprises sur lesquelles la Commission a très peu d'influence habituellement. En plus des entreprises susmentionnées, deux autres ont révélé qu'elles fermeront probablement leurs portes au cours des cinq prochaines années.

3.4.1 Entreprises dynamiques (13 entreprises - 389 emplois)

Comme on pourrait le prévoir, ce sont les entreprises dynamiques qui ont contribué le plus à la création d'emplois. Sur un total de 472 nouveaux emplois créés dans la région au cours des cinq dernières années, ce pourcentage de 18 %

TABLEAU 9 : CREATION D'EMPLOIS PAR CATEGORIE D'ENTREPRISES

DESCRIPTION/ ANNEE	NOMBRE D'ENTREPRISES EN 1981	ENTREPRISES CREEES DEPUIS 1981	EMPLOIS 1981	EMPLOIS 1986	NOUVEAUX EMPLOIS	TOUTES LES ENTREPRISES % DE CROISSANCE	ENTREPRISES ACTUELLES % DE CROISSANCE
ENTREPRISES NOUVELLES ET ACTUELLES							
DYNAMIQUES	13	3	218	389	171	78,4 %	73,9 %
POTENTIEL ELEVE	27	10	285	496	211	74,0 %	53,0 %
FAIBLE POTENTIEL	22	8	323	356	33	10,2 %	0,0 %
GRANDES ENTREPRISES	22	5	2 118	2 163	45	2,1 %	-1,2 %
APPELEES A FERMER	2	1	6	6	0	0,0 %	-33,3 %
TOTAL	86	27	2 950	3 410	460	15,5 %	9,5 %

SOURCE : LE GROUPE DPA INC.

de toutes les entreprises compte pour 36 % des emplois créés. Toutes les entreprises sauf deux ont révélé qu'elles avaient des projets d'expansion pour les cinq prochaines années. Elles importent toutes un volume important vers l'extérieur de la région, la plupart d'entre elles écoulant 70 % ou plus de leurs ventes à l'extérieur de la région. C'est par ce groupe ainsi que par les entreprises à "potentiel élevé" que la plupart des emplois seront créés au cours des prochaines années.

3.4.2 Entreprises d'un potentiel élevé (27 entreprises - 496 emplois)

Ce groupe a contribué presque autant à la création d'emplois, en termes relatifs, que les entreprises dynamiques. Plusieurs des entreprises d'un potentiel élevé manifestent beaucoup de dynamisme et elles atteindront probablement le statut d'entreprises dynamiques d'ici un an ou deux. Une des principales activités du commissaire industriel devrait consister à travailler auprès de ce groupe afin de l'encourager à se classer dans la catégorie des entreprises dynamiques. Plus de la moitié de ce groupe d'entreprises ont révélé qu'elles prévoient accroître leurs opérations au cours des cinq prochaines années.

En tenant compte du groupe d'entreprises dynamiques, 40 entreprises constitueront les principales sources de création d'emplois à l'avenir.

3.4.3 Entreprises d'un potentiel limité (22 entreprises - 356 emplois)

Les entreprises d'un potentiel limité sont caractérisées par leur potentiel de croissance limité. Potentiel limité n'est pas un terme péjoratif - bon nombre d'entreprises en santé se trouvent dans cette catégorie - mais il s'agit d'entreprises qui ne désirent pas accroître leurs activités et qui sont dans des marchés ayant atteint la maturité ou dont les directeurs ou propriétaires se contentent de maintenir le statu quo.

Cette catégorie a créé 33 emplois seulement au cours d'une période de cinq ans.

3.4.4 Grandes entreprises (22 entreprises et ministères du gouvernement, 2 163 emplois)

Les grandes entreprises ne sont pas génératrices de nouveaux emplois. Les entreprises qui existaient en 1981 ont connu effectivement une baisse du nombre d'emplois de 1 %. Toutes les grandes entreprises manufacturières ont révélé qu'elles réduiront le nombre d'emplois à l'avenir.

3.4.5 Entreprises appelées à fermer (2 entreprises, 6 emplois)

Deux entreprises ont révélé qu'elles fermeraient probablement leurs portes au cours des cinq prochaines années. Le nombre d'emplois que cela représente n'est pas important, mais la CIRC a un rôle à jouer afin d'aider ces entreprises à survivre, ou à trouver des acheteurs pour leur usine et leur équipement.

3.5 Forces et faiblesses de la région

Une stratégie est un effort concerté pour optimiser l'utilisation des ressources en vue de réaliser les objectifs d'une organisation. Les principales caractéristiques d'une stratégie sont la capacité de bâtir à partir des forces que l'organisation possède déjà, l'acceptation des contraintes que comporte toute faiblesse importante, ou encore la disposition à trouver des moyens de surmonter ce genre de faiblesses. Comme dans le cas de toute région qui entreprend une activité de développement économique quelconque, la CIRC a à la fois des forces et des faiblesses, celles-ci étant analysées dans les paragraphes suivants de la présente partie.

3.5.1 Forces de la région

Les gros employeurs assurent la stabilité économique

La présence de gros employeurs dans la région assure une grande stabilité à la base économique. Toutefois, bien que ces entreprises resteront en exploitation, les emplois qu'elles créeront seront appelés à diminuer au fur et à mesure que leurs opérations seront de plus en plus automatisées ou que l'approvisionnement de la matière première diminuera en quantité (dans le cas des pâtes et papiers).

Fabrication intégrée

Les fonderies de la région sont en bonne posture pour traiter la majeure partie des matières premières produites et assurer une importante activité ajoutant à la valeur. Les activités de fabrication intégrée ont également donné une vocation à un certain nombre de petites et moyennes entreprises créées pour répondre aux besoins de l'industrie.

Activités régionales

En tant qu'important centre de population pour le Nord, Bathurst a attiré des bureaux et des services du gouvernement. Toutefois, d'autres mesures peuvent être prises pour vendre Bathurst comme **le** centre régional du Nord. On est de plus en plus sensibilisé à la décentralisation des ministères du gouvernement provincial et on reconnaît davantage que le Nord de la province est déficient par rapport à un certain nombre de services de base, tels que les soins de santé. La province semble prête à rectifier ces problèmes à court et à moyen terme.

Attitudes en faveur du développement

La région a toujours été dépendante de la mise en valeur et de l'exploitation des ressources naturelles et les résidants sont au courant et conscients de l'importance des grandes industries. On peut en déduire que toute nouvelle industrie lourde aurait peu de difficulté à se faire accepter par les résidants de la région.

Bonnes attitudes d'entrepreneur

Bien que le degré de dépendance dans la région vis-à-vis des grandes industries soit élevé, on y trouve un petit nombre d'entrepreneurs dynamiques qui s'arrangent très bien en affaires et qui ont continué de prospérer et de connaître une certaine expansion même à un moment où l'économie était dans un état relativement précaire. Ces entrepreneurs sont d'excellents modèles pour la Commission dans ses efforts en vue de sensibiliser d'autres entrepreneurs actuels et éventuels.

Possibilités d'accroître l'activité ajoutant à la valeur

Il serait possible de lancer plusieurs nouvelles entreprises dans la transformation des matières premières clé de la région. Par exemple, la région Chaleur adjacente produit une des meilleures qualités de tourbe au monde. Une des nouvelles réalisations importantes dans le domaine de la tourbe est le mélange de la tourbe et d'engrais pour produire des mélanges terreux. Vu la situation avantageuse de la CIRC par rapport à la production des engrais et étant donné la présence d'entrepreneurs dynamiques dans le domaine de la tourbe et l'existence d'un centre de recherche bien équipé, il semblerait possible d'accroître considérablement l'utilisation de l'engrais et de la tourbe.

Mentionnons également à titre d'exemple, que la région a une abondance de plomb. Pourtant tout le plomb est expédié vers des fabricants de l'extérieur de la région. Il semblerait possible de trouver d'autres utilisations pour cette ressource en plomb, telles que les batteries, les munitions et la verrerie et d'encourager les entrepreneurs locaux à participer à la réalisation de ces initiatives possibles dans le domaine de la fabrication.

3.5.2 Faiblesses de la région

Baisse du nombre d'emplois au sein des grandes entreprises

Il est évident d'après nos entrevues et notre analyse de la région que les grandes entreprises continueront de réduire le nombre d'emplois. Il n'est pas irréaliste de penser que 200 emplois seront abolis au cours des cinq prochaines années dans les trois grandes entreprises de la région. Il sera difficile de remplacer ces emplois à partir du reste de la base économique. Sans l'établissement d'une nouvelle industrie ou la mise en place de services accrus, cette perte sera un obstacle majeur qu'il faudra surmonter.

Degré élevé de dépendance

Le degré élevé de dépendance vis-à-vis de la base des ressources et des deux gros employeurs soulève inévitablement le problème "d'une ville d'une seule industrie". Le tissu de la région est très sensible aux activités de ces

industries et il est assujetti à des facteurs qui échappent à tout contrôle dans la région. Par exemple, les prix des métaux sont fixés par le marché mondial et l'incapacité de prédire les prix à l'avance avec une certaine exactitude aura des effets sur l'avenir des grandes entreprises.

Diminution de la qualité de l'approvisionnement en bois

Il s'agit d'un problème qui affecte toutes les régions de la province, mais inévitablement l'approvisionnement et la qualité du bois à pâte diminuent constamment, à un point tel qu'on pourrait à moyen et à long terme, assister à la rationalisation des usines de pâtes dans la province. Cela pourrait réduire le nombre d'emplois dans ce secteur à l'avenir.

Manque d'unité dans le domaine de la planification

La région n'a pas d'approche cohérente en matière de planification urbaine globale. Le territoire desservi par la Commission industrielle comprend trois différentes commissions d'aménagement, chacune ayant ses propres directives et étant peu intégrées à la région. Cette situation explique l'absence d'une orientation précise sur la méthode à prendre pour favoriser la croissance ou pour souligner que du point de vue économique, il faut viser un objectif commun pour l'ensemble de la région et reconnaître que "ce qui est bon pour la région est bon pour toutes ses communautés".

Coût élevé de la main-d'oeuvre

Le degré de syndicalisation dans la région a entrainé des taux de main-d'oeuvre élevé en raison de la prédominance de grandes compagnies. Cette situation limite la capacité de la région de développer de nouvelles entreprises basées sur une stratégie de faibles coûts de production (une stratégie qui a très bien réussi, par exemple, dans le comté de Carleton et dans le comté de Madawaska). Cela signifie que les nouvelles activités commerciales devront être fondées sur les forces des ressources naturelles et les forces techniques de la région.

3.6 Résumé

Les conclusions de l'analyse de la stratégie de la Commission pour l'avenir se résument comme suit :

- Il est toujours essentiel de définir un rôle et une mission en développement économique qui saura rallier tous les intervenants importants dans la région. Cette facette reste fragmentée.

- La région doit diversifier sa base manufacturière. Le succès de plusieurs bon entrepreneurs locaux démontre que cette diversification est à la fois essentielle et réalisable.

- La possibilité d'élaborer une stratégie fondée sur des coûts peu élevés sera limitée. La croissance sera probablement axée sur les possibilités d'intégration avec les fabricants déjà établis.

- Il faut assurer un suivi systématique et fournir aux entrepreneurs locaux la possibilité d'exploiter et de développer davantage la base des ressources de la région et d'utiliser de la main-d'oeuvre qualifiée.

- La région a besoin de créer un front uni pour intervenir afin d'obtenir plus de services gouvernementaux et de vendre Bathurst comme le centre régional de services pour le Nord.

- Il faut assurer un certain leadership pour regrouper les commissions d'aménagement afin d'aborder les dossiers communs en planification économique et d'assurer ainsi une approche unifiée.

TABLEAU 10 : RESUME DE LA STRATEGIE ACTUELLE DE LA CIRC

STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA REGION CHALEUR
GRANDES LIGNES

INTRODUCTION : Les commissions de développement régional sont conçues pour réagir aux initiatives prises par le secteur privé en matière de développement, mais elles devraient aussi jouer un rôle de "formation" en créant un environnement favorisant le développement. Les activités des commissions devraient être analysées périodiquement, d'où le rapport actuel sur la stratégie. Il faut établir des objectifs réalistes, qui tiennent compte par exemple des limites de la Commission relativement à son autorité et à sa capacité d'influencer le développement ainsi que par rapport à ses ressources humaines et financières.

1. HISTORIQUE DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (p. 4)

1.1 Justification d'une stratégie

- Principaux points à aborder
  - forces et faiblesses de la région (base des ressources, emplacement central,
  - structure et activités de la Commission (attitude, visibilité, gestion des biens

- Orientation de base d'autres stratégies de développement économique régional dans la province :

accent mis sur les activités manufacturières et connexes, visant principalement les petites et moyennes entreprises dans la région; activités de recherche d'industries à l'extérieur laissées aux soins de la province.

1.2 Objectifs de la stratégie

- Marché cible pour la stratégie :
  - principalement petites et moyennes entreprises orientées vers les exportations et les activités de services spécialisés
  - possibilités commerciales d'un potentiel élevé en matière d'emplois

- Buts et objectifs :
  - besoins fondamentaux :

a) développer un milieu ou un climat de développement commercial favorable, visant à encourager l'esprit d'entrepreneur et à favoriser particulièrement la croissance et le développement des petites et moyennes entreprises axées sur l'exportation; et
b) assurer l'accès à l'information et à l'aide financière reliées aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises à différentes étapes de leur

développement.
- objectifs (7) sont reliés aux forces et aux faiblesses de la région.

2. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (p. 11)

2.1 Mesures proposées dans la stratégie

	OBJECTIFS	MESURES ORGANISATIONNELLES	MESURES OPÉRATIONNELLES
(p.12) 1	Encourager l'esprit d'entrepreneur en créant une attitude positive chez les entreprises locales	- entreprises(4) et mouvement ouvrier(1) représentés au sein des conseils d'administration(12) - projeter une nouvelle image dynamique en matière de développement pour la région	- journée annuelle d'exposition de produits - programme de prix à l'industrie - bulletin - annonce de services - bonne couverture par les médias - conférence de presse
(p.19) 2	Raffermir l'esprit coopératif des municipalités dans la région Chaleur par rapport au développement industriel	- maintien de la représentation municipale au Conseil - maintien de la rotation des assemblée annuelle de la Commission - prolongation du mandat pour les administrateurs à 3 ans (maximum de deux mandats) - cessation des paiements aux administrateurs pour assister aux réunions du Conseil - diminution du rôle municipal (nommer des membres ne provenant pas des conseils) - réaménagement de la contribution municipale - directives écrites concernant la participation pour les nouveaux administrateurs - banquet/journée annuel des administrateurs/Comité consultatif à titre de formation	- couverture plus intensive par les médias - visites formelles aux conseils municipaux

(p.28)	3	Adapter les mesures de la Commission autant que possible aux besoins de l'industrie locale	- maintien des réunions mensuelles - utilisation des comités consultatifs	- Services de la Commission à la disposition des petites entreprises - ateliers de formation/colloques pour l'industrie - programme de visites annuelles des industries
(p.33)	4	Agir à titre de catalyseur lorsque cela est possible et que cela convient pour faciliter la création de possibilités	- établissement d'un organisme de participation/de capital de risque	- participation continue par rapport aux demandes du PAFPE
(p.36)	5	Fournir de l'information pertinente pour faciliter le développement économique et maintenir une base d'information qui réponde à cette tâche		- compilation du livre de renseignements - réponse aux demandes d'information - tenue de dossiers sur l'industrie - tenue d'un inventaire des installations disponibles - tenue d'un inventaire des fournisseurs disponibles - liste des possibilités d'investissements - obtention d'un micro-ordinateur
(p.41)	6	Fournir un moyen autonome pour les dossiers reliés au développement selon les besoins et pour participer à des dossiers spécifiques relatifs à la croissance économique et au développement de la région	- élaboration d'une directive sur les questions spéciales	
(p.43)	7	Planifier une infra-structure adéquate pour s'assurer que le développement économique ne soit pas restreint	- élaboration d'une directive concernant les réactions municipales au développement dans les zones non constituées en municipalité	- réduction des activités de gestion des biens - établissement des installations de services partagés

2.2 Possibilités et projets innovateurs (p.46)

- Désignation de la région pour le montant d'aide maximum (étape IV) en vertu du nouveau programme de développement industriel régional (PDIR)
- Remplacement des importations
- Mise au point de nouvelles technologies
- Susciter l'intérêt : fourgonnette de l'entrepreneur, émissions à la radio et à la télévision, conférenciers invités et concours

3. INCIDENCES DE LA STRATEGIE (p.51)

3.1 Ressources humaines : - adéquates actuellement, moins d'une année-homme complète du temps exigé de la part du commissaire (233 jours (46,6 semaines à 45 heures)
- Si la stratégie réussit, évaluer la nécessiter d'ajouter du personnel après une année
- Si plus de 291 jours-homme sont requis, embaucher un agent de développement industriel

3.2 Besoins matériels : l'acquisition d'un micro-ordinateur est recommandée

3.3 Besoins financiers : le financement actuel adéquat - frais partagés avec les municipalités devraient être sur une base par habitant

3.4 Surveillance : Indicateurs (13) de la charge de travail, de l'efficacité et de l'efficience devant être appliqués selon le plan de surveillance proposé - un minimum de 10 objectifs sur 13 devraient être réalisés.

4.0 EVALUATION DE LA STRATEGIE REGIONALE ACTUELLE

La CIRC a adopté une stratégie régionale en 1982.

Les principaux éléments de cette stratégie sont résumés au tableau 10. La stratégie était axée sur l'esprit d'entrepreneur qui existait dans la région et sur la création d'une ambiance dynamique favorisant la croissance et le développement d'entreprises actuelles et nouvelles. Le but de ce chapitre est de déterminer jusqu'à quel point la stratégie a été maintenue et si les éléments se sont avérés efficaces ou non. Dans un chapitre subséquent (chapitre 5), nous apporterons des révisions à la stratégie pour tenir compte des conditions économiques en évolution.

4.1 Contexte de la mise en oeuvre

Certains objectifs de la stratégie ont été réalisés, d'autres sont en voie de l'être, tandis que certains n'ont pas encore été abordés par la Commission. Il importe de savoir que l'environnement économique de la région a connu des changements considérables depuis l'étude Woods Gordon sur la stratégie. En particulier, l'étude a été effectuée pendant une période de récession et de conditions économiques difficiles, ce qui a influencé probablement les attitudes et les opinions des entrepreneurs dans la région concernant les possibilités de l'avenir. De plus, en raison de ces conditions économiques difficiles, il a été beaucoup plus ardu que la Commission l'avait prévu de remplir le centre commercial, le commissaire ayant consacré beaucoup d'énergie à la recherche de locataires. Cette situation a donc affecté la capacité de la Commission relativement à la mise en oeuvre de l'ensemble des recommandations de Woods Gordon. Dans les parties qui suivent, nous parlerons du milieu ou des conditions qui prévalaient lors de la stratégie initiale et nous ferons une comparaison avec la situation actuelle.

4.1.1 Attitudes et climat

Au moment de l'étude Woods Gordon, Bathurst connaissait probablement une période "de très faible activité", ayant connu fermeture après fermeture, mises en disponibilité et grèves. Ainsi, l'évaluation de Woods Gordon à ce moment-là

précisait que l'esprit d'entrepreneur était à un très bas niveau, que les entreprises avaient une attitude négative et que les gens étaient démoralisés.

Au cours des entrevues que nous avons effectuées auprès des entreprises dans la région, nous avons eu l'impression que l'attitude s'est améliorée considérablement. Plusieurs entrepreneurs locaux font une concurrence efficace afin de bénéficier d'activités commerciales de l'extérieur de la région; on a connu une période de stabilité relative en ce qui a trait aux pâtes et papiers, aux mines et à la fonderie, et de nouveaux projets sont envisagés.

Il importe de noter toutefois que les entrepreneurs n'ont généralement pas attribué ce climat amélioré aux activités de la Commission industrielle, mais plutôt à une amélioration globale du climat économique du pays.

4.1.2 Le rôle de la Commission dans le domaine immobilier

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une partie considérable du temps du commissaire a été consacrée aux activités reliées au domaine immobilier. Au moment de la stratégie initiale, il avait été recommandé que le temps consacré à cette activité soit réduit. Toutefois, pour les raisons mentionnées ci-dessus, il fallait que le commissaire participe davantage à ces activités. Le fait que la Commission a eu à participer à la gestion du bâtiment de la SMI a également aggravé la situation.

Nous soulignons encore une fois la nécessité de réduire le temps que le personnel doit consacrer aux activités quotidiennes afin qu'il soit plus disponible pour travailler auprès des entreprises de la région. Maintenant que le centre industriel est occupé à cent pour cent, et particulièrement vu que la majorité des locataires ne sont pas des industries du type incubateur, il convient pour la CIRC d'envisager des options qui lui permettraient de confier la gestion directe de cette installation à d'autres. La façon la plus simple probablement d'aborder cette question serait de lancer des soumissions à l'intention des sociétés immobilières et des promoteurs dans la région pour la gestion et l'entretien de cette installation. La CIRC devrait maintenir des contrôles adéquats afin de s'assurer qu'elle a suffisamment de souplesse afin de pouvoir intervenir rapidement si on trouvait le moyen d'attribuer au centre un rôle d'incubateur.

La gestion des parcs industriels est un troisième volet du domaine immobilier qui exige beaucoup de temps. A notre avis, il est important pour la CIRC de continuer de participer à la promotion et à la commercialisation des parcs, mais l'entretien et l'administration de ces parcs n'est pas une tâche productive pour le personnel et il faudrait trouver le moyen de confier cette responsabilité à d'autres intervenants.

4.1.3 Remplacement des importations

La stratégie Woods Gordon soulignait que le remplacement des importations offre des possibilités de développement économique pour la région.

Les conditions initiales sont toujours les mêmes et il nous paraît évident qu'il est toujours possible d'axer les efforts sur les activités de remplacement des importations dans la région.

Un des moyens d'accroître l'activité de remplacement des importations, c'est de sensibiliser davantage les entrepreneurs aux différentes possibilités. La CIRC devrait envisager d'organiser, en même temps que l'assemblée annuelle, une exposition à l'intention des acheteurs. Dans le cadre de cette activité, les principaux acheteurs de la région (par exemple Noranda, Consolidated Bathurst, l'Hôpital, le Conseil scolaire, etc.) installeraient des kiosques et organiseraient des rencontres avec les entrepreneurs pour discuter des achats actuels. Cela permettrait aux entreprises locales d'identifier un produit particulier requis au sein du marché local. Une ou deux nouvelles activités du secteur induit qui auraient pour but de produire un bien ou un service qui remplacerait des importations pourraient prendre de l'expansion et devenir des activités de base.

4.1.4 Une plus grande couverture par les médias

Une des façons dont la Commission stimule l'esprit d'entrepreneur, c'est en faisant connaître les réussites locales et en fournissant régulièrement le profil des entreprises par les médias. C'était un des objectifs de l'étude Woods Gordon, mais cette approche ne semble pas avoir été adoptée, apparemment en raison surtout du manque de collaboration de la part de la presse.

La presse est un allié extrêmement important pour le travail d'une commission industrielle, et on peut accomplir beaucoup pratiquement sans frais si la Commission est prête à préparer régulièrement des articles, des communiqués de presse et à établir une bonne communication avec les membres de la presse en les mettant au courant des différents événements tels que l'ouverture des nouvelles usines, de l'octroi des subventions etc.

Nous proposons que la CIRC renouvelle ses efforts pour établir de meilleures relations de travail avec la presse. Cette démarche pourrait possiblement commencer par une conférence de presse dont le but serait de faire connaître la stratégie revisée. La plupart des anciennes divergences au sein de la Commission sont maintenant chose du passé et une conférence de presse pourrait servir de nouveau départ en vue d'établir de bonnes relations avec les journalistes et les éditeurs de la région.

Le plan d'action proposera une approche structurée pour les relations avec la presse, mais il est essentiel que la Commission soit prête à s'engager à produire régulièrement des articles et des reportages à l'intention des médias.

4.1.5 Organisation

Le Conseil a établi sa structure et sa composition de façon à pouvoir bénéficier de la représentation du secteur privé à partir des principaux secteurs dans la région. Cette nouvelle structure du Conseil semble très bien fonctionner, bien qu'à notre avis, il conviendrait d'augmenter le nombre de membres du secteur privé pour prévoir des membres "du public en général". Ces membres ne représenteraient pas nécessairement un secteur particulier, mais ils pourraient être choisis parmi les bons entrepreneurs intéressés de la région. Le Conseil met actuellement la dernière touche à sa restructuration et il a préparé un projet de règlements administratifs qui prévoit sept administrateurs municipaux et huit administrateurs non municipaux. En nous appuyant sur notre expérience par rapport à d'autres commissions dans la province, nous estimons que cette formule semble être très satisfaisante; elle assure un conseil "orienté vers l'entreprise" tout en donnant aux représentants municipaux un degré de participation élevé. Nous recommandons que le Conseil approuve cette nouvelle structure.

La stratégie initiale préconisait qu'un représentant du mouvement ouvrier soit membre de la Commission industrielle. La CIRC a tenté sans succès de trouver une personne qui pourrait être nommée à ce poste et cette idée a été abandonnée. Etant donné que les activités de la Commission sont axées sur les petits entrepreneurs locaux, on ne sait pas vraiment quels avantages un représentant du mouvement ouvrier pourraient représenter pour les activités de la Commission. La décision de ne pas nommer un membre du mouvement ouvrier semble être pertinente.

Un des aspects qui a rendu la tâche de la Commission très difficile, c'est le changement complet qui se produit au sein du groupe exécutif. La plupart des orientations de la Commission sont de nature relativement à long terme, d'où la nécessité d'une structure qui favorise une vision à long terme. A l'heure actuelle, les nominations au sein du Comité exécutif sont pour un mandat d'un an seulement et il n'existe aucun système ordonné pour assurer la continuité parmi les membres du Conseil.

Le fait que les gouvernements municipaux changent tous les trois ans et que le Conseil ait peu ou n'ait pratiquement aucun contrôle sur les nominations municipales qui seront effectuées, constitue une des difficultés. Il est donc important que le Conseil se protège autant que possible contre ces changements inévitables. Nous recommandons que le président de la Commission soit nommé pour deux ans et qu'il ou elle puisse remplir jusqu'à deux mandats. Il serait aussi avantageux d'avoir un Comité exécutif composé de représentants municipaux et de représentants du secteur privé afin d'offrir un tampon contre les changements incontrôlables par rapport à la représentation municipale. Idéalement parlant, le Comité exécutif devrait être structuré pour assurer la passation régulière des pouvoirs (notamment le premier vice-président étant un président élu, le deuxième vice-président suivant dans l'ordre de la succession, etc.). Chaque président devrait avoir la possibilité de choisir son équipe en faisant appel aux personnes avec qui, à son avis, il travaillerait mieux.

Bien que la stratégie initiale de la Commission ait été axée sur la base économique, les membres du Conseil ne semblent pas bien saisir le concept de la base économique et le rôle des administrateurs. C'est pourquoi nous avons inclus le (chapitre 2) sur la base économique; nous avons voulu donner aux

membres du Conseil plus de détails et une meilleure perception concernant la base économique et concernant la façon dont elle contribue à la croissance économique.

La base économique est importante et devrait être discutée périodiquement au sein du Conseil afin de s'assurer que le concept soit bien compris et qu'on s'engage fermement à respecter cette approche.

En saisissant pleinement la valeur que les entreprises locales représentent pour la croissance de la région, les membres du Conseil seront plus en mesure d'appuyer les activités de la Commission, de s'intéresser personnellement aux entreprises individuelles dans leur municipalité ou secteur, ou à leurs activités, et de représenter la Commission.

4.1.6 Autres recommandations

Une des recommandations de la stratégie initiale préconisait que l'on assume un certain leadership en vue de la création d'un fonds de capital de risque afin d'aider les entrepreneurs régionaux. La Commission n'a pas donné suite à cette idée, bien que depuis l'élaboration de la stratégie, un programme provincial de capital de risque ait été mis en place et que le MEIR fasse continuellement des efforts pour créer une telle corporation. Un fonds de capital de risque parrainé localement devrait être en place dans la région d'ici la prochaine année. Nous recommandons que les investisseurs envisagent d'utiliser une approche structurée comme le Forum MIT pour fournir aux entrepreneurs l'occasion de faire part de leurs idées à d'autres avant de se présenter auprès des bailleurs officiels de fonds, par exemple banques, etc.

La stratégie recommandait également que la CIRC devienne un **véhicule autonome en ce qui a trait aux questions reliées au développement** selon les besoins et participe à des dossiers spécifiques concernant la croissance économique et le développement de la région. C'est un domaine qui exige beaucoup de discussion avec les membres du Conseil, et il s'agit d'un facteur très important pour le développement de la région. Souvent, une approche axée sur les dossiers peut servir de catalyseur et regrouper toutes les forces divergentes pour travailler sur une tâche commune.

Nous recommandons que le Conseil choisisse un dossier régional important pour en faire un dossier majeur au cours de l'année à venir, développe une approche genre groupe d'étude pour aborder les dossiers, prévoit du temps à chaque réunion afin de discuter ou débattre ces questions, et projette une image forte auprès des résidants de la région. Cette activité se terminerait après une année; la Commission prendrait ensuite un autre dossier. Entre autres dossiers qui pourraient être abordés notons :

- l'importance de la régionalisation et la reconnaissance de la région de Bathurst comme **le** centre régional pour le Nord de la province;
- pressions en vue d'installations accrues et améliorées dans les hôpitaux et dans le domaine des soins de santé pour réduire le nombre de patients qui s'en vont au Sud et pour accroître les possibilités d'emploi au niveau local;
- nouvelle mine d'or;
- besoin d'une approche commune an aménagement par rapport aux problèmes régionaux;
- obtenir une attention plus favorable de la part de Ports Canada concernant le rôle du port de Belledune.

4.2 Discussion avec le secteur privé

Nous avons tenu des entrevues et des réunions dans la région pour déterminer quelles étaient les attitudes des entreprises locales concernant la Commission et concernant le climat commercial dans la région en général. Ces entrevues ont été menées entre autres auprès de représentants des deux principales industries dans la région, la Consolidated Bathurst et la Noranda Mine. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous pourrions qualifier l'impression générale qu'on a du climat commercial "d'optimiste mais prudente". Les entreprises hésitent à se lancer dans d'importants projets d'expansion et il faudra beaucoup de persuasion, de mesures incitatrices et de confiance pour susciter plus d'investissements. Dans l'ensemble, toutefois, l'attitude semble beaucoup plus positive qu'en 1982.

Les entrepreneurs locaux sont également très conscients de leur dépendance vis-à-vis des principales industries dans la région, mais bien que ce facteur explique en partie l'approche qu'adoptent les entrepreneurs, il a eu des effets bénéfiques en ce sens que les entreprises qui ont une vision plus à long terme ont cherché des marchés d'exportation pour leurs biens et leurs services (à l'extérieur de la région Chaleur) et plusieurs ont trouvé d'excellents nouveaux marchés. Pour la plupart toutefois, la dépendance limite la croissance puisque les entreprises attendent de voir comment les grandes entreprises se comporteront avant de prendre elles-mêmes des initiatives.

4.3 Conclusions

Globalement parlant, la principale orientation de la stratégie actuelle de la Commission est saine et adaptée aux conditions de la région. L'un des principaux problèmes, c'est que bon nombre des recommandations n'ont pas été mises en oeuvre. L'attention accordée fondamentalement à la base économique de la région est importante; elle devrait être maintenue et servir de principe directeur pour la plupart des activités de la Commission au cours des cinq prochaines années. Nous estimons cependant, comme nous l'expliquerons plus en détail dans le prochain chapitre, qu'il faut pour la région d'autres forces dynamiques qui dépassent les moyens territoriaux du développement industriel, mais qui sont néanmoins importantes pour la croissance économique de la région.

Le premier élément de dynamisme exige que la Commission consacre plus de temps à la recherche de moyens pour aider les investisseurs locaux et les entrepreneurs dynamiques à trouver des projets qui s'intègrent bien à la solide base des ressources de la communauté. Le deuxième élément consistera à consacrer une partie de l'attention de la Commission au secteur tertiaire. La CIRC doit devenir un catalyseur pour que la région de Bathurst soit reconnue comme **le centre régional du Nord.** Troisièmement, il faudra entreprendre des projets précis pour rehausser le profil de la CIRC en tant qu'organisme initiateur du développement économique. Ce principe s'applique aux services gouvernementaux, aux transports et à la distribution. Il faudra ainsi identifier les services requis pour rendre la communauté auto-suffisante dans son rôle de centre régional et pour qu'elle soit généralement reconnue en tant qu'important centre de services et de distribution.

Les méthodes précises selon lesquelles ces nouveaux éléments peuvent être mis en oeuvre seront fournis plus en détail au chapitre 5 du présent rapport.

Essentiellement, nous croyons que la CIRC doit orienter sa démarche vers une approche de développement plus proactive que celle qu'elle a adoptée par le passé, qui était plutôt réactive.

5.0 STRATEGIE REVISEE POUR LA CIRC

Nous avions le mandat au cours de la présente étude d'évaluer la stratégie actuelle de la CIRC et de proposer de nouvelles orientations lorsque cela convenait. Nous n'avions pas le mandat d'élaborer une stratégie entièrement nouvelle pour la région. Toutefois, nous devions dans le cadre de nos attributions faire le rodage du plan actuel lorsqu'il y avait lieu. Notre analyse a démontré que la stratégie actuelle de la région est essentiellement une bonne stratégie, en ce sens qu'elle est axée sur les besoins internes; elle est basée sur l'encouragement des petites et moyennes entreprises dans la région; et elle met l'accent sur la création d'une nouvelle image dynamique en matière de développement pour la région.

Il existe des signes qui démontrent que la région commence à reconnaître le besoin essentiel d'accroître les marchés et de réduire sa dépendance. Par conséquent, le principal objectif de la stratégie est d'aider, d'encourager et de promouvoir l'évolution la plus rapide possible. Nous proposons plusieurs nouveaux éléments qui viendront compléter la stratégie actuelle. Un des principaux éléments consiste à dépendre moins entièrement du développement industriel et reconnaître d'autres caractéristiques clé dans la base économique.

Le principal objectif de la stratégie est de trouver des moyens de compenser les réductions prévues en matière d'emploi dans les grandes entreprises et de réellement faire des gains pour l'emploi total régional de base. La création de ces emplois ne peut pas provenir d'une base manufacturière qui ne comprend maintenant que 1 300 emplois. Il faudra donc axer les efforts aussi sur le secteur tertiaire, en utilisant toutes les ressources qui sont disponibles pour travailler en vue d'accroître le nombre des bureaux gouvernementaux et l'activité dans les domaines de la distribution et des transports.

Nous avons essayé de faire avancer la stratégie actuelle d'un autre pas et de proposer des mesures précises pour orienter le travail du commissaire; nous avons aussi recommandé des objectifs quantitatifs pour mesurer le rendement de la Commission sur une base régulière.

Une stratégie est réellement un moyen d'atteindre une fin. Il y aura toujours des imprévues; certains projets ou activités ne réussiront pas en raison des circonstances ou des conditions complètement nouvelles qui pourraient se produire dans la région. Il importe que la Commission sache quand ces événements se produisent et apporte les rectifications qui s'imposent à la mise en oeuvre de la stratégie afin que le développement se poursuive.

Le véritable défi que la CIRC aura à relever consistera à gérer cet environnement dynamique et à créer les conditions les plus favorables possible pour la croissance économique dans la région.

5.1 Enoncé de la mission

Toute organisation a besoin d'un énoncé de mission pour diriger et orienter ses activités ainsi que la réflexion de ses membres. Nous proposons que l'énoncé de mission suivant soit adopté par la CIRC :

> **"La CIRC a pour mission de promouvoir la croissance économique. Nous nous consacrons entièrement aux activités qui stimulent la croissance du secteur de base. Nous reconnaissons que notre plus grande force repose sur les talents et la créativité de nos propres entreprises. Nous visons dans toutes nos activités à établir un objectif commun pour le développement économique de la région; à réduire les risques sociaux et financiers de nos entrepreneurs, et à travailler avec ces entrepreneurs afin de les encourager et de les appuyer dans leurs efforts visant à élargir et à accroître leurs activités de base.**
>
> **Nos grandes industries ont été et continueront d'être l'épine dorsale de notre région. Toutefois, nous reconnaissons que pour demeurer concurrentielles, elles doivent investir dans l'automatisation et réduire le nombre d'emplois. Par conséquent, notre objectif ultime est de maintenir un niveau de création d'emplois dans le secteur de base qui compense les réductions prévues et dépasse constamment le taux de croissance démographique."**

5.2 Objectifs

Il existe quatre principaux objectifs pour la CIRC :

1. Accélérer la diversification de la base manufacturière.
2. Trouver de nouvelles possibilités locales pour exploiter les forces du secteur primaire.
3. Accroître l'activité de remplacement des importations dans la région.
4. Accroître le nombre d'emplois dans le secteur tertiaire en accordant une attention spéciale à la valeur de Bathurst en tant que centre régional pour tout le Nord-est de la province.

Chacun de ces objectifs de développement est expliqué plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

5.2.1 Accélérer la diversification de la base manufacturière

La CIRC peut apporter une contribution importante à la diversification de la base manufacturière en travaillant avec les entrepreneurs locaux qui connaissent déjà des succès et en les encourageant à accroître leurs activités. Ce travail se réalisera en classant les entreprises individuelles selon leur potentiel de développement et en consacrant du temps aux entreprises individuelles en fonction de leur potentiel de croissance.

Les entreprises d'un potentiel élevé seront visitées sur une base régulière (au moins une fois par trimestre) pour discuter des possibilités de développement, encourager l'expansion, offrir de l'aide, faire des exposés, etc.

Ces entreprises seront également reconnues et honorées par la Commission pour leur contribution exceptionnelle dans le domaine de l'entrepreneurship et elles serviront de modèle susceptible de motiver d'autres entreprises locales à atteindre le même statut.

La CIRC travaillera auprès des entrepreneurs dynamiques et d'un potentiel élevé dans le secteur métallurgique afin de les intéresser aux accords de sous-traitance et de sous-permis. Cette approche pourrait comprendre des démarches auprès des grandes entreprises qui prévoient accroître leurs activités, afin de déterminer quelles seraient les possibilités de participer à titre de sous-titulaires de permis pour les grands fournisseurs; on pourrait également accompagner les fabricants au prochain "salon de la sous-traitance" de Montréal.

5.2.2 Trouver de nouvelles possibilités d'exploiter le secteur primaire

Un des stimulants importants de la diversification sera la capacité des entrepreneurs de profiter des ressources primaires semi-transformées et brutes disponibles qui offrent des avantages par rapport au coût dans certaines industries choisies.

A titre de premier exemple, citons les produits découlant du plomb. Le personnel de la Commission devrait adopter une approche systématique pour établir une liste des possibilités par rapport aux produits tels que le cristal et les batteries.

La CIRC devrait travailler étroitement avec les principaux producteurs tels que la Brunswick Mining and Smelting et la Consolidated Bathurst afin de classer les différentes catégories de possibilités et les utilisations de matières premières et afin de définir systématiquement les projets qui seraient adaptées aux talents des entrepreneurs actuels.

On interviendra également auprès des cadres supérieurs des grandes entreprises afin de les persuader de passer des contrats et d'établir des liens avec des entrepreneurs, fabricants, etc.

La CIRC devrait explorer pleinement les possibilités d'intégration des activités dans le domaine des engrais avec les producteurs de tourbe dans les régions avoisinantes afin de déterminer les moyens à utiliser pour assurer la croissance dans le domaine des nouveaux produits de tourbe et d'engrais. La Commission pourrait travailler en collaboration avec le Centre de recherche de la tourbe à

Shippagan pour préparer une proposition de recherche sur l'utilisation de ces produits et ensuite en vue de la mise sur pied d'une équipe d'entrepreneurs et d'investisseurs chargée d'assurer la mise en oeuvre des conclusions de toute recherche.

5.2.3 Réduire la sortie des capitaux de la région

Dans les parties précédentes du rapport on a proposé des moyens que la Commission pourrait prendre afin de contribuer à l'accroissement des activités de remplacement des importations dans la région. Les expositions à l'intention des acheteurs, la publicité et la promotion visant les consommateurs locaux sont toutes des méthodes qui pourraient être utilisées pour accroître le montant de financement effectué au sein de la région. Les tâches précises reliées à cet objectif seront expliquées dans le plan d'action de la Commission.

5.2.4 Accent mis sur la région en tant que centre de croissance pour les services tertiaires

Toutes les régions de la province se font concurrence pour obtenir les services gouvernementaux. Les régions les mieux organisées qui présentent une voix unie sont celles qui réussissent le mieux à obtenir ces services. La région Chaleur doit projeter un profil élevé en tant que centre de services pour le Nord-est. Les intervenants doivent être très solidaires et avoir des objectifs communs au sujet de cette question. Différents services, depuis la Commission des accidents du travail jusqu'aux services de soins hospitaliers régionaux accrus ainsi que les bureaux du gouvernement et les ateliers de réparation, sont tous nécessaires dans la région et la région est la meilleure, tant du point de vue géographique que démographique, pour l'établissement d'un bon nombre de ces services.

Il n'est pas nécessaire que la Commission soit le seul intervenant dans cette démarche. En réalité, il se peut que la CIRC ne soit pas l'intervenant le plus éloquent dans les efforts en vue d'obtenir ces services pour la région. Une telle stratégie fera intervenir bon nombre d'organismes communautaires ainsi que les entreprises locales et les hommes politiques. La CIRC devrait néanmoins assurer la coordination des démarches pour s'assurer que le dossier soit traité avec constance et cohésion et que les entreprises appuient pleinement les activités des groupes mentionnés précédemment.

La CIRC pourrait aussi faire avancer ce processus, en jouant un rôle de premier plan dans le regroupement des trois différents groupes d'aménagement de la région afin de viser des objectifs et des buts communs de développement. Par le passé, les commissions d'aménagement refusaient de travailler ensemble et il se peut que l'intégration complète de ces groupes ne soit pas pratique à court terme. Néanmoins, pour des dossiers tels que le développement économique et les objectifs économiques, il importe d'avoir une série commune d'objectifs et de reconnaître que toutes les activités reliées au développement doivent être regroupées et coordonnées pour le bien de l'ensemble de la région.

On peut susciter un niveau accru d'activités économiques également en augmentant l'achat des services obtenus par les résidants de l'extérieur de la région, particulièrement de la Péninsule. La Péninsule représente un marché fermé d'environ 50 000 qui n'a pas de liens très fermes avec la région Chaleur.

La CIRC est limitée dans sa capacité d'intervenir dans cette région, mais elle peut servir de catalyseur pour accroître la visibilité du centre urbain et favoriser un accroissement des ventes en dehors des limites de la CIRC. Par exemple, la CIRC pourrait compiler des données sur le marché au sujet de la région et encourager la Chambre de commerce à entreprendre des efforts de promotion et de marketing.

5.3 Objectifs en matière de création d'emplois

Le principal objectif en matière de création d'emplois sera de compenser les réductions de personnel prévues à la fonderie, à la mine et à l'usine de pâtes et papiers. Ces réductions se chiffreront à au moins 150 emplois au cours des cinq prochaines années et pourraient même atteindre un chiffre plus élevé.

Au tableau 11, nous présentons les objectifs de création d'emplois pour la CIRC. Si on réussit à atteindre ces objectifs, et si les réductions du nombre d'emplois prévus dans les grandes entreprises ont effectivement lieu, la CIRC aura un gain net de 400 emplois.

Ce sont des objectifs optimistes, mais ils peuvent être réalisés par un effort concerté en vue de faire reconnaître aux entreprises locales leur potentiel de croissance et de trouver de nouveaux marchés.

TABLEAU 11: CREATION D'EMPLOIS PAR CATEGORIE D'ENTREPRISES, OBJECTIFS QUINQUENNAUX

DESCRIPTION/ ANNEE	1981	1986	OBJECTIFS	1991 (EMPLOIS)
ENTREPRISES ACTUELLES				
DYNAMIQUES	218	389	200	589
POTENTIEL ELEVE	285	496	200	696
FAIBLE POTENTIEL	323	356	50	406
GRANDES ENTREPRISES	2,118	2,163	(100)	2,063
APPELEES A FERMER	6	6	(56)	(50)
TOTAL	2,950	3,410	294	3,704
CREATION PAR NOUVELLES ENTREPRISES			100	100
GRAND TOTAL			394	3,804

SOURCE: LE GROUPE DPA INC.

De plus, nous proposons que la CIRC se fixe pour objectif de créer 100 nouveaux emplois dans de nouvelles entreprises. Cela découlera d'études de faisabilité proposées aindi que du projet que le MEIR est en voie d'organiser auprès des grands employeurs dans la région pour financer des projets mixtes et intégrés.

Même si ces niveaux sont obtenus, la croissance de la région sera encore inférieure à l'augmentaion prévue de la population et de la main-d'oeuvre.

Le moyen le plus apte à compenser ce déficit et à assurer la croissance sera les gains dans les services tertiaires. Si par exemple, la région peut augmenter le nombre d'emplois dans les services gouvernementaux pour compenser les pertes prévues au sein des grandes entreprises, le gain net en emplois sera effectivement supérieur à la croissance démographique. **La CIRC doit envisager d'assumer un rôle de leadership afin de coordonner et d'inciter les ressources communautaires à sensibiliser le gouvernement à l'importance de l'accroissement des services gouvernementaux.**

5.4 Organisation et fonctionnement de la Commission

La plupart des recommandations de la stratégie initiale sont encore pertinentes et leur mise en oeuvre devrait se poursuivre.

Nous soulignons cependant la nécessité pour la Commission de jouer un rôle davantage proactif en prenant les moyens suivants :

- En axant davantage les réunions du Conseil sur des dossiers économiques;
- En modifiant les règlements administratifs pour tenir compte des changements par rapport aux dirigeants et pour assurer la continuité;
- Visites personnelles effectuées par les membres du Conseil auprès des entreprises;
- Meilleures relations avec la presse;
- Réunions du Conseil moins fréquentes et plus de travail en comités et en groupes d'étude.

5.5 Conclusions

Le défi que la région Chaleur doit relever en matière de développement économique est énorme. Il exigera un effort concerté et une gestion efficace des ressources en personnel. La CIRC a récemment augmenté son personnel - le commissaire aura plus de temps pour orienter ses activités vers les tâches plus productives qui ont été proposées, ce qui était moins possible par le passé.

En outre, pour relever le défi, il faudra rallier les efforts de tous les intervenants dans la région, et les orienter vers des buts semblables. Sans la solidarité locale sur les principaux dossiers et les moyens de croissance, on perdra beaucoup de temps à s'occuper d'activités non productives aux dépens du travail qui pourrait se faire pour attaquer de front les vrais problèmes. La CIRC doit faire preuve d'un leadership régional, d'un sens d'orientation et projeter une image d'un appui solide auprès des entrepreneurs locaux afin d'assurer la mise en oeuvre efficace de la stratégie.